



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas**

**Autor: Asp AdMil André Filipe Mendes Queirós**

**Orientador: Maj AdMil Helga Marta Machado Santa Comba Lopes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2017**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas**

**Autor: Asp AdMil André Filipe Mendes Queirós**

**Orientador: Maj AdMil Helga Marta Machado Santa Comba Lopes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2017**

## **DEDICATÓRIA**

Ao Lavouras e à Fernanda,  
Ao Nuno e as Anas.

## AGRADECIMENTOS

No decorrer deste Trabalho de Investigação Aplicada, para além da dedicação do próprio autor, só foi possível devido ao apoio e colaboração de diversas pessoas e entidades. Muitas foram as que contribuíram para a sua realização, pelo que todas merecem o meu público agradecimento. Sem querer ferir suscetibilidades, gostaria de enumerar e agradecer a algumas em particular.

À Sr.<sup>a</sup> Maj Helga Lopes, na qualidade de orientadora, demonstrou sempre total disponibilidade e dedicação para me auxiliar, colaborando com sugestões oportunas e respostas a todas as minhas solicitações, com destaque, no contacto dos entrevistados.

Tratando-se de um trabalho final de curso não poderia deixar de agradecer às pessoas que mais de perto e durante mais tempo acompanharam o meu percurso na Academia Militar. Desempenhando funções à relativamente pouco tempo, ao Sr. TCor Paulo Gomes, atual diretor do Curso de Administração Militar, e ao Sr. Cor Henrique Veríssimo, Sr. TCor Paulo Inocêncio e Sr. Maj David Rosado, precedentes diretores de curso, que sempre demonstraram preocupação no sentido de zelar pelos interesses no Curso.

Ao Sr. TCor Marçal da Silva, pelo auxílio prestado na definição das possíveis entidades para se realizar esta centralização, por facultar documentos oficiais e comunicação com o Ministério da Defesa Nacional.

Ao Sr. Cap João Reis, pelos esclarecimentos prestados relativamente aos capítulos relacionados com a metodologia bem como o acesso a bibliografia relevante para estes capítulos. Por outro lado, ao Sr. Cap Vítor Nogueira, pelo apoio prestado referente à contratação pública e bibliografia disponibilizada relativa ao assunto.

À Dr.<sup>a</sup> Lúcia Vieira, à Dr.<sup>a</sup> Cátia Miguel, ao Sr. Cor Fernando Barbosa, ao Sr. TCor Paulo Moutinho, ao Sr. TCor Godinho dos Santos, ao Sr. TCor Luís Campos, ao Sr. CapTen Dias Lourenço, ao Sr. Cap Rui Silva, ao Sr. Cap Fernando Pires, à Sr.<sup>a</sup> 1ºTen Raquel Machado, ao Sr. Ten Ricardo Pereira, à Dr.<sup>a</sup> Ana Silva, pela colaboração nesta investigação, através da enorme disponibilidade e prontidão para fazer parte do lote de entrevistados.

A toda a minha família pelo apoio incondicional e em especial ao meu irmão Duarte, pelo seu apoio incondicional, compreensão, ouvinte de algumas dúvidas, que ao longo desta etapa contribuiu para o meu sucesso, sendo uma fonte de inspiração e exemplo a seguir.

À minha namorada Ana, ouvinte incansável das minhas inquietações, desânimos e sucessos, pelo apoio entusiasta, dando-me coragem para ultrapassar a culpa pelo tempo que a cada dia não lhe dediquei.

Aos camaradas de curso João, Bruno e José pelas amizades carregadas para o resto da vida, camaradagem e apoio quando assim foi necessário durante o curso na Academia Militar.

A todos o meu sincero muito obrigado!

André Queirós

## EPÍGRAFE

*“So understand  
Don't waste your time always searching for those wasted years  
Face up, make your stand  
And realize you're living in the golden years”*

*Bruce Dickinson, Steve Harris & Adrian Smith*

## RESUMO

O presente trabalho de investigação aplicada subordinado ao tema “*Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas*” tem como linha orientadora a averiguação da existência ou não de mais-valias na aquisição conjunta de fardamento através da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional ou Direção de Finanças do Estado Maior General das Forças Armadas.

O objetivo desta investigação é determinar se existem vantagens económicas evidentes para as Forças Armadas no âmbito da aquisição conjunta de fardamento. Para atingir tal desiderato a presente investigação estrutura-se em três partes. A primeira parte consiste numa exposição relativa a conceitos teóricos, na qual são abordados diversos temas, dos quais se destacam a evolução do fardamento e o seu estado na atualidade, economias de escala e análise de custos e a contratação pública. Na segunda parte, é apresentada a metodologia de base, que na presente investigação foi selecionado o método hipotético-dedutivo, são também fundamentadas as opções seguidas, é descrito o modelo de análise, caracterizado o contexto de observação, métodos e técnicas de recolha de dados, procedimentos de amostragem e técnicas de tratamento de dados. Numa terceira parte, onde está definido o trabalho de campo, no qual são descritas as entrevistas realizadas com intuito de obter informações no que concerne ao processo aquisitivo do fardamento de cada um dos ramos das Forças Armadas, possibilidades de uniformização e possibilidades de centralização.

De acordo com a investigação realizada foi possível concluir que existiriam várias possibilidades de centralização relacionadas com esta categoria, foram referidos bastantes entraves a este tipo de centralização, devido principalmente, à individualidade e especificidade do fardamento de cada um dos ramos e fator humano a eles associado.

**Palavras-Chave:** Forças Armadas Portuguesas, Fardamento, Centralização, Contratação pública.

## ABSTRACT

This applied research work is entitled "*Analysis of the joint acquisition of uniforms in the Armed Forces*". Has as guideline the inquiry of existence or not of gains in the joint acquisition of uniforms through the Procurement Ministerial Unit of the Ministry of National Defense or Finance Directorate of the General Staff of the Armed Forces.

The general objective of this research is to determine whether there are economic advantages to the Armed Forces in the joint acquisition of uniforms. To achieve this goal in this investigation is structured in three main parts. The first part consists of an exposition related to theoretical concepts, in which various topics are addressed, such as the evolution of the uniforms and its present state, economies of scale and cost analysis and public procurement. In the second part, the basic methodology is presented, in the present research was selected hypothetico-deductive method, also are based the options followed, the analysis model is described, characterized the context of observation, methods and techniques of data collection, sampling procedures and data processing techniques. In a third part, where the fieldwork is defined, in which interviews are described with the purpose of obtaining information regarding the purchasing process of the uniforms of each branch of the Armed Forces, possibilities for uniformity and possibilities of centralization.

According to the research carried out, it was possible to conclude that there would be several possibilities of centralization related to this category, there were enough obstacles to this type of centralization due mainly to the individuality and specificity of the uniforms of each branch and associated human factor.

**Keywords:** Portuguese Armed Forces, Uniforms, Centralization, Procurement.



## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES E DE ANEXOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1.1    Revisão da Literatura .....	4
1.1.1    O fardamento nas Forças Armadas.....	4
1.1.2    Compras Colaborativas .....	6
1.1.3    Economias de Escala e Análise de Custos.....	11
1.1.4    Ciclo Logístico .....	13
1.1.5    Contratação pública .....	18
1.1.5.1    Conceitos .....	22
1.1.5.2    Âmbito de aplicação do CCP.....	25
1.1.5.3    Os procedimentos pré-contratuais.....	26
<b>CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
2.1.    Delimitação da Abordagem .....	30
2.2.    Questões de Investigação .....	30

2.3. Hipóteses de Investigação.....	31
<b>CAPITULO 3 – MÉTODOS E MATERIAIS.....</b>	<b>33</b>
3.1. Tipo de Estudo .....	33
3.2. Amostra.....	34
3.3. Instrumentos.....	35
3.4. Procedimentos.....	37
<b>CAPITULO 4 – RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
4.1. Marinha Portuguesa .....	39
4.2. Exército Português .....	40
4.3. Força Aérea Portuguesa .....	41
4.4. Comparação entre os ramos .....	42
4.5. Possibilidades de centralização.....	45
4.6. Análise SWOT .....	48
<b>CAPITULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
5.1. Verificação de Hipóteses .....	50
<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA .</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>LXXVIII</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Aproximações diversas à centralização. ....	17
Figura 2 – Comparação entre os elementos que podem ser encontrados no caderno e proposta III	
Figura 3 – Interligação entre valor do contrato, preço base e preço contratual.....	V
Figura 4 – Esquematização do desenho de investigação para o TIA .....	VI
Figura 5 – Procedimento de Amostragem – Efeito “bola de neve”.....	VII
Figura 6 – Questões semelhantes nos diferentes guiões.....	VIII
Figura 7 – Esquematização do plano de trabalho e cronograma para o TIA.....	IX
Figura 8 – Organograma da DAT.....	X
Figura 9 – Criação da eSPap, Fusão GeRAP, ANCP e II .....	LXXIX
Figura 10 – Organograma eSPap.....	LXXX
Figura 11 – Tipificação de serviços eSPap.....	LXXXI
Figura 12 – Organograma da Secretaria-Geral.....	LXXXII
Figura 13 – Porter’s Generics Strategies .....	LXXXIII
Figura 14 – Diferença entre Autonomia Administrativa e Financeira .....	LXXXIV
Figura 15 – Tramitação do Ajuste Direto .....	LXXXV
Figura 16 – Tramitação do Concurso Público .....	LXXXVI
Figura 17 – Tramitação do Concurso Público Urgente .....	LXXXVII
Figura 18 – Tramitação do Concurso limitado por prévia qualificação (1/2) .....	LXXXVIII
Figura 19 – Tramitação do Concurso limitado por prévia qualificação (2/2) .....	LXXXIX
Figura 20 – Tramitação do procedimento de negociação (1/2) .....	XC
Figura 21 – Tramitação do procedimento de negociação (2/2) .....	XCI
Figura 22 – Tramitação do diálogo concorrencial (1/2) .....	XCII
Figura 23 – Tramitação do diálogo concorrencial (2/2) .....	XCIII
Figura 24 – Organograma da estrutura operativa e de apoio da Marinha Portuguesa...	XCIV
Figura 25 – Organograma da DMT .....	XCV
Figura 26 – Organograma da DA .....	XCVI
Figura 27 – Organograma do CmdLog .....	XCVII
Figura 28 – Fluxograma do PA .....	XCVIII
Figura 29 – Modo de atuação da DA.....	XCIX

Figura 30 – Esquema de fornecimento coletivo do Exército Português.....	C
Figura 31 – Esquema de fornecimento individual do Exército Português. ....	CI
Figura 32 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (1/4).....	CII
Figura 33 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (2/4).....	CIII
Figura 34 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (3/4).....	CIV
Figura 35 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (4/4).....	CV
Figura 36 – Fluxo processual do planeamento de necessidades.....	CVI
Figura 37 – Exemplo das quantidades em Stock de Segurança .....	CVII
Figura 38 – Excerto da IT relativa ao Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento (1/2) .....	CVIII
Figura 39 – Excerto da IT relativa ao Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento (2/2) .....	CIX
Figura 40 – Excerto do PA para 2014 (1/2) .....	CX
Figura 41 – Excerto do PA para 2014 (2/2) .....	CXI

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens da centralização. ....	17
Tabela 2 – Conceitos relacionados com contratação pública .....	22
Tabela 3 – Comparação no Planeamento .....	42
Tabela 4 – Comparação relativa ao Stock de segurança .....	43
Tabela 5 – Comparação relativa às responsabilidades no procedimento contratual .....	43
Tabela 6 – Comparação relativa a prazos de entrega .....	44
Tabela 7 – Comparação relativa ao controlo na entrega do fardamento .....	45
Tabela 8 – Estratégias de desenvolvimento adstritas à análise SWOT .....	49
Tabela 9 – Estrutura do CCP .....	II
Tabela 10 – Exemplo de erros e omissões do caderno de encargos .....	IV
Tabela 11 – Matriz SWOT .....	XI
Tabela 12 – Análise de conteúdo da questão nº 1 .....	LIV
Tabela 13 – Análise de conteúdo da questão nº 2 .....	LVI
Tabela 14 – Análise de conteúdo da questão nº 1 .....	LVIII
Tabela 15 – Análise de conteúdo da questão nº 2 .....	LX
Tabela 16 – Análise de conteúdo da questão nº 4 b) .....	LXI
Tabela 17 – Análise de conteúdo da questão nº 5 .....	LXII
Tabela 18 – Análise de conteúdo da questão nº 1 .....	LXIII
Tabela 19 – Análise de conteúdo da questão nº 2 .....	LXIV
Tabela 20 – Análise de conteúdo da questão nº 3 a) .....	LXV
Tabela 21 – Análise de conteúdo da questão nº 3 b) .....	LXVII
Tabela 22 – Análise de conteúdo da questão nº 3 c) .....	LXIX
Tabela 23 – Análise de conteúdo da questão nº 4 e 4 a).....	LXXII
Tabela 24 – Análise de conteúdo da questão n.º 5 e n.º 4 c) .....	LXXIV
Tabela 25 – Análise de conteúdo da questão n.º 6 .....	LXXVI

## LISTA DE APÊNDICES E DE ANEXOS

### Apêndices

APÊNDICE A – Estrutura do CCP .....	II
APÊNDICE B – Elementos que podem ser encontrados no caderno e proposta .....	III
APÊNDICE C – Exemplo de erros e omissões do caderno de encargos .....	IV
APÊNDICE D – Valor do contrato, preço base e preço contratual.....	V
APÊNDICE E – Metodologia para o TIA .....	VI
APÊNDICE F – Procedimento de Amostragem, efeito “bola de neve”.....	VII
APÊNDICE G – Organização das questões dos diferentes guiões de entrevista .....	VIII
APÊNDICE H – Plano de Trabalho e Cronograma para o TIA .....	IX
APÊNDICE I – Organograma da DAT .....	X
APÊNDICE J – Matriz SWOT.....	XI
APÊNDICE K – Entrevista realizada ao Chefe Chefe da SecFAC.....	XII
APÊNDICE L – Entrevista realizada ao Chefe da RCC/DA .....	XVI
APÊNDICE M – Entrevista realizada ao Chefe da Subsecção de Fardamento .....	XXI
APÊNDICE N – Entrevista realizada à Chefe de Divisão da UMC/MDN .....	XXVI
APÊNDICE O – Entrevista realizada ao Gestor de Fardamento da Secção de Fardamento da FAP.....	XXIX
APÊNDICE P – Entrevista realizada ao Assessor Técnico da Secção de Fardamento da FAP .....	XXXIV
APÊNDICE Q – Entrevista realizada à Assessora Técnica de Fardamento da Secção de Fardamento da Marinha Portuguesa .....	XL
APÊNDICE R – Entrevista Realizada à Chefe de Secção de Fardamento da DOT. ....	XLV
APÊNDICE S – Entrevista realizada ao Chefe da Secção de Material Diverso da DOB .....	XLIX
APÊNDICE T – Apontamentos recolhidos da reunião com o Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro (SAF) e o Chefe da Repartição de Contratos e Aquisições (RepCA) da DIRFIN/EMGFA .....	LIII
APÊNDICE U – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº1 ..	LIV
APÊNDICE V – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº2	LVIII

APÊNDICE W – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº3LXIII	
APÊNDICE X – Análise de conteúdo das entrevistas relativas à pergunta 3 a), 3 b), 3 c), 4, 4 a), 4 c) e 5 .....	LXV
APÊNDICE Y – Análise de conteúdo da questão n.º 6.....	LXXVI

## **Anexos**

ANEXO A – Fusão GeRAP, ANCP e II .....	LXXIX
ANEXO B – Organograma da eSPap.....	LXXX
ANEXO C – Tipificação dos Principais Serviços da eSPap .....	LXXXI
ANEXO D – Organograma da Secretaria-Geral .....	LXXXII
ANEXO E – Estratégias competitivas genéricas de Michael Porter .....	LXXXIII
ANEXO F – Diferença entre Autonomia Administrativa e Financeira.....	LXXXIV
ANEXO G – Tramitação do Ajuste Direto .....	LXXXV
ANEXO H – Tramitação do Concurso Público .....	LXXXVI
ANEXO I – Tramitação do Concurso Público Urgente .....	LXXXVII
ANEXO J – Tramitação do Concurso limitado por prévia qualificação .....	LXXXVIII
ANEXO K – Tramitação do procedimento de negociação .....	XC
ANEXO L – Tramitação do diálogo concorrencial.....	XCII
ANEXO M – Organograma da estrutura operativa e de apoio da Marinha Portuguesa	XCIV
ANEXO N – Organograma da DMT.....	XCIV
ANEXO O – Organograma da DA.....	XCVI
ANEXO P – Organograma do CmdLog.....	XCVII
ANEXO Q – Fluxograma do PA.....	XCVIII
ANEXO R – Modo de atuação da DA .....	XCIX
ANEXO S – Esquema de fornecimento coletivo do Exército Português.....	C
ANEXO T – Esquema de fornecimento individual do Exército Português .....	CI
ANEXO U – Excerto da IT relativa à gestão de existências da DOT .....	CII
ANEXO V – Fluxo processual do planeamento de necessidades .....	CVI
ANEXO W – PA e Stock de Segurança .....	CVII
ANEXO X – Excerto da IT relativa ao Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento .....	CVIII
ANEXO Y – Excerto do PA para 2014 .....	CX

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

<b>AdmAer</b>	Administração Aeronáutica
<b>AdMil</b>	Administração Militar
<b>Al</b>	Aluno
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>AN</b>	Administração Naval
<b>ANCP</b>	Agência Nacional de Compras Públicas
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>AQ</b>	Acordo Quadro
<b>Asp</b>	Aspirante
<b>BAI</b>	Brigada Aerotransportada Independente
<b>Cap</b>	Capitão
<b>CapTen</b>	Capitão Tenente
<b>CCP</b>	Código dos Contratos Públicos
<b>CF</b>	Custo Fixo
<b>CITEVE</b>	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal
<b>CMa</b>	Custo Marginal
<b>CmdLog</b>	Comando da Logística
<b>CmdPess</b>	Comando do Pessoal
<b>Cmdt</b>	Comandante
<b>CNCP</b>	Catálogo Nacional de Compras Públicas
<b>CPVFE</b>	Centro de Produção e Venda de Fardamento e Equipamento do Exército
<b>CT</b>	Custo Total
<b>CTA</b>	Comando das Tropas Aerotransportadas
<b>CTP</b>	Corpo de Tropas Pára-Quedistas
<b>CUFA</b>	Comissão de Uniformes da Força Aérea
<b>CV</b>	Custo Variável
<b>DA</b>	Direção de Aquisições
<b>DAT</b>	Direção de Abastecimentos e Transportes



<b>DIF</b>	Dotações Individuais de Fardamento
<b>DIRFIN/EMGFA</b>	Direção de Finanças do Estado Maior General das Forças Armadas
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DMT</b>	Direção de Material e Transportes
<b>DOB</b>	Divisão de Obtenção
<b>DOT</b>	Divisão Operacional e Técnica
<b>EMFA</b>	Estado Maior da Força Aérea
<b>EMGFA</b>	Estado Maior General das Forças Armadas
<b>EN</b>	Escola Naval
<b>ESE</b>	Escola de Sargentos do Exército
<b>eSPap</b>	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
<b>ETs</b>	Especificações Técnicas
<b>FAP</b>	Força Aérea Portuguesa
<b>FFAA</b>	Forças Armadas
<b>FND</b>	Força Nacional Destacada
<b>GabCmdLog</b>	Gabinete do Comando da Logística
<b>GeRAP</b>	Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
<b>IAF</b>	<i>International Accreditation Forum</i>
<b>II</b>	Instituto de Informática
<b>IPAC</b>	Instituto Português de Acreditação
<b>IT</b>	Instrução Técnica
<b>MAI</b>	Ministério da Administração Interna
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MN</b>	Manifestação de Necessidades
<b>MRP</b>	<i>Material Requirement Planning</i>
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>NPD</b>	Número do Processo de Despesa
<b>OGFE</b>	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
<b>OMDN</b>	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
<b>PA</b>	Plano de Atividades
<b>PC</b>	Pedido de Compra
<b>PDE</b>	Publicação Doutrinária do Exército
<b>PMO</b>	<i>Project Management Office</i>

<b>PPM</b>	Gestão de Portefólio e de Projetos
<b>PREMAC</b>	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
<b>PVE</b>	Parque de Veículos do Estado
<b>RC</b>	Requisição de Compra
<b>RCC/DA</b>	Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições
<b>RUFA</b>	Regulamento de Uniformes da Força Aérea
<b>RUME</b>	Regulamento de Uniformes dos Militares do Exército
<b>RUMM</b>	Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha
<b>SecFAC</b>	Secção de Fardamento, Alimentação e Combustíveis
<b>SG</b>	Secretaria-Geral
<b>SIG</b>	Sistema Integrado de Gestão
<b>SNCP</b>	Sistema Nacional de Compras Públicas
<b>TABST</b>	Técnico de Abastecimento
<b>TC</b>	Tribunal de Contas
<b>TCor</b>	Tenente Coronel
<b>Ten</b>	Tenente
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>U/E/O</b>	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
<b>UAGME</b>	Unidade de Apoio Geral de Material do Exército
<b>UMC</b>	Unidade Ministerial de Compras
<b>UMC/MDN</b>	Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional
<b>V. Ex.<sup>a</sup></b>	Vossa Excelência
<b>WM</b>	<i>Warehouse Management</i>

## INTRODUÇÃO

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), de acordo com o Mestrado Integrado em Administração Militar (AdMil) emerge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), submetido ao tema “*Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas*”.

Atualmente os recursos disponibilizados às FFAA são sujeitos a um maior e permanente escrutínio, quer seja pelo poder político, quer pelos média. Esta realidade, que se constitui cada vez mais como estrutural, tem vindo a reduzir a margem para a manutenção de situações que gerem ineficiências ou redundâncias, quer a nível de cada um dos Ramos ou ao nível do seu conjunto, que logicamente terá de ser visto, em última análise, como um todo integrado, sob pena de qualquer abordagem que se faça à problemática da gestão de recursos, estar necessariamente incompleta (Agostinho, 2013).

Com este trabalho pretendemos analisar as oportunidades e as vantagens de uma possível centralização na aquisição de fardamento nas FFAA, que devido à recente reformulação do Exército Português levou à extinção das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE), tornando-se pertinente a reflexão acerca do assunto, tendo em vista uma possível implementação a todo o fardamento possível, por forma a contribuir para utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

Pretendemos ainda com este trabalho, analisar, compreender e relacionar a estrutura da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN), e a forma como esta pode ser útil e permitir às FFAA fazer uma adequada e parcimoniosa gestão dos recursos, a fim de evitar o desperdício e poder tirar mais-valias através da aquisição conjunta de fardamento.

Através de uma centralização, poderá reduzir o número de transações entre fornecedores e compradores, e não sendo o fardamento a principal atividade de qualquer um dos ramos das FFAA a terceirização de algumas etapas do processo poderá ser uma hipótese.

O objetivo do estudo, de acordo com Fortin é indicar “*o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo*” (Fortin, 2009, p. 100). Sousa e Baptista seguem a mesma linha de pensamento, afirmando que o objetivo geral “*corresponde ao produto final que a investigação quer atingir. Citando assim o que se quer alcançar na investigação a*

*longo prazo*” (2011, p. 100). Enquanto que os objetivos específicos “*permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais. Devem demonstrar o objetivo geral, pelo que terão de se formular em termos operativos, o que deixará avaliar da sua concretização*” (idem).

Desta forma o objetivo geral congregado a esta investigação traduz-se na averiguação da existência ou não de mais-valias na aquisição conjunta de fardamento nas FFAA. Seguindo a mesma linha de pensamento anteriormente apresentada, e estando o objetivo geral formulado, surgiram os seguintes objetivos específicos:

- Compreender como cada um dos ramos das FFAA efetua as aquisições de fardamento;
- Comparar entre os diferentes ramos das FFAA, a forma como cada um deles faz o mesmo tipo de aquisição;
- Analisar a possibilidade da obtenção do fardamento ser feita em conjunto;
- Comparar entre as duas possibilidades de aquisição, separadamente e em conjunto.

No decorrer da investigação que se traduz num processo onde surgem hesitações, desvios e incertezas, o investigador deve escolher um fio condutor tão claro quanto possível. A forma mais adequada de delinear essa linha de pensamento é através de uma questão central, o que não é tarefa fácil, pois uma boa questão central deve compreender qualidades de clareza (ser precisa, concisa e unívoca), qualidades de exequibilidade (ser realista) e qualidades de pertinência (ser uma verdadeira pergunta, basear o estudo da mudança no do funcionamento e ter uma intenção de compreensão dos fenómenos estudados) (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 44). Considerando estes pressupostos, a presente investigação procurou “*exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar compreender melhor*” (idem) formulando esta mesma questão relacionado com o problema em estudo.

Procuramos com esta investigação, relacionada com a junção de um procedimento, responder à seguinte questão central: ***Existem mais-valias na aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas?***

O objetivo desta investigação é obter conclusões e dar resposta à questão central e derivadas, para tal ser possível e como “*é fundamental seguir as regras de elaboração e escrita de tese da Universidade ou Instituto Politécnico onde é candidato ao grau.*”(Sarmiento, 2013, p. 85), para a redação deste trabalho foi utilizada a Norma de

Execução Permanente (NEP) 522/1ª publicada pela AM a 20 de janeiro de 2016. Assim sendo a presente investigação divide-se essencialmente em duas partes teóricas.

A primeira parte evidencia o trabalho de investigação que se pretende realizar partindo do geral para o particular e também dos aspetos simples para os mais complexos, onde é apresentada a problemática em análise e estado da arte, apresentando de uma forma lógica e cronológica iniciando por uma breve referência face à evolução do fardamento nas Forças Armadas (FFAA) ao longo do tempo, posteriormente uma referência relativa ao desenvolvimento das compras colaborativas a nível nacional, tendo em consideração economias de escala e análise de custos, passando pelo ciclo logístico e colmatando com processos e procedimentos de contratação pública, e o desenvolvimento das compras colaborativas a nível nacional.

A segunda parte focalizada no intuito de facilitar o trabalho de campo, onde é apresentada a metodologia seguida no presente TIA e respetiva fundamentação das dilações seguidas no decorrer da investigação. É explanado o modelo de análise com referência à Questão Central (QC), respetivas Questões de Investigação (QI) e definição das Hipóteses de Investigação (HI). Após o qual é caracterizado o contexto de observação delimitado no tempo e no espaço, descritos os métodos e técnicas de recolha de dados empregues, os procedimentos de amostragem e por último as técnicas de trato e análise de dados.

Posteriormente são apresentados os dados apurados, procedendo à respetiva análise, comparando com outros dados recolhidos até ao momento e estudo realizado na revisão de literatura. Na discussão de resultados é apresentada a corroboração ou infirmação das HI. Por último são expostas as diversas conclusões retiradas da análise de conteúdo relativo às entrevistas, análise documental e apontamentos retirados da observação direta, existindo uma triangulação de dados, e sempre que seja possível, serão explicados o grau de cumprimento dos objetivos e novos desafios para futuras linhas de investigação.

# CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1.1 Revisão da Literatura

Uma das tarefas iniciais do investigador é fazer um levantamento exaustivo e respetiva síntese da produção científica da sua área de estudo. Esta síntese, é muitas vezes denominada por “*estado da arte*”, permitindo ao investigador explanar os principais conceitos, perspetivas teóricas e pesquisas empíricas de referência que sejam relevantes para a problemática em estudo. A fim de produzir uma boa análise bibliográfica é necessário acompanhar os desenvolvimentos dos estudos científicos efetuados, não só com o objetivo de se manter atualizado, mas sobretudo para identificar e analisar todo o material pertinente à nossa investigação.

No fundo, a Revisão da Literatura, “*apresenta uma análise crítica aos estudos e trabalhos que foram publicados ou disponibilizados sobre o tema específico da investigação*” (Oliveira & Ferreira, 2014, p. 47).

### 1.1.1 O fardamento nas Forças Armadas

Ao longo da história os uniformes militares têm vindo a evoluir, na maioria das vezes devido a alterações de regime político, normalmente, após os períodos de mudança onde surgem reorganizações militares e com elas as mudanças de uniforme, muitas vezes profundamente ligadas aos seus ideais políticos (EP, 2016).

Foi assim em 1834 com o novo regime liberal; em 1911 com a implantação da República; em 1933 após a ditadura militar e já no contexto do Estado Novo, o Regulamento de Uniformes de 1948 de influência marcial germânica. Na década de 60 do séc. XX, surgem novas alterações de uniformes adaptados ao clima africano, adaptado às condições locais das ex-colónias, onde seria realizado um grande esforço militar. Já no regime democrático, foi aprovado em 1994 um novo plano de uniformes, que pela primeira vez contém fardamento para o sexo feminino e estabelece um novo dólman em substituição do blusão da farda nº 2 (Cabral, 2010, pp. 48-51).

Podemos assim afirmar, que os uniformes surgem adaptados à época em que se inserem, principalmente decorrente das matérias-primas disponíveis e da tecnologia têxtil existente na época, procurando adaptar-se às exigências táticas e operacionais.

Durante a idade média o vestuário incluía peças metálicas (couraças) que proporcionavam a defesa do corpo, devido à proximidade a que as lutas se realizavam, à

medida que o armamento aumentava e sucessivamente a distância na batalha, ou seja, “os uniformes passaram a privilegiar outros fatores como a comodidade, a identificação, a dissimulação, a integração e posição social e a hegemonia económica em função do tipo de fardamento usado” (EP, 2016, p. 7).

Efetivamente,

*“outro requisito que os uniformes do Séc. XVIII e XIX procuravam conferir era a identificação à distância pelas cores diferenciadas dos seus Regimentos (possibilitando dirigir o combate á distancia por meio de sinalética). Mais recentemente, com o avanço das comunicações e com a introdução da metralhadora no campo de batalha, o uniforme passou a preocupar-se mais com a dissimulação associada à comodidade e adaptação ao clima onde se pretende que este seja utilizado”* (EP, 2016, p. 7).

Com o fim do Serviço Militar Obrigatório, os três ramos das FFAA passaram a contar nas suas fileiras, para além dos militares do Quadro Permanente (QP), com os militares contratados e com os militares em regime de voluntariado. Com a entrada das mulheres nas FFAA, com a finalidade de promover a igualdade de género, surgiu a necessidade de criar fardamento adaptado às mulheres e também à gravidez, houve assim necessidade de criar e desenvolver peças de fardamento adaptadas a estas situações. Em simultâneo, o crescente emprego operacional em missões humanitárias e de paz, em Forças Nacionais Destacadas (FND), nos diversos teatros de operações, potenciaram um processo de transformação nas FFAA, alterando o paradigma institucional. Estas mudanças levaram à necessidade de se alterarem/substituírem artigos e fardamentos militares (MDN 2011).

Devido à condição militar presente nos três ramos das FFAA, o uso de uniforme é uma realidade. Por um lado, o uso de uniforme permite a identificação do Ramo das FFAA, contendo artigos específicos que permitem a diferenciação dentro de cada Ramo. Assim sendo, o setor do fardamento tem um papel importante na uniformização de todos os militares, sendo necessário avaliar por parte deste setor, os artigos que se considerem adequados às missões que executam, para que os uniformes apresentem qualidade, conforto e resistência. Por outro lado, o fardamento dos seus militares permite transmitir para o exterior uma boa imagem, através do apuro e qualidade no fardamento. Sem dúvida que essa imagem afeta, positiva ou negativamente, a imagem organizacional.

A Marinha Portuguesa procedeu em 2004 à mais recente alteração do Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha<sup>1</sup> (RUMM), devido à entrada em vigor do novo Estatuto dos Militares das FFAA, aprovado pelo Decreto-Lei (DL) n.º 236/99, de 25 de

---

<sup>1</sup> Portaria n.º 1445-A/95, de 30 de novembro (MDN, 1995b).

junho, em que foram criadas, para a Marinha novas categorias: administrativos, eletromecânicos, manobra e serviços, operações e técnicos de armamento na classe de sargentos e praças. Devido ao aparecimento de necessidades práticas que aconselham à alteração dos uniformes da Marinha, nomeadamente a necessidade de alterar o uniforme dos cadetes da Escola Naval (EN), com o objetivo de adaptar o fardamento utilizado em formaturas para desfiles, guardas de honra e atividades relacionadas com a vivência dos cadetes, necessidades estas que resultaram nas alterações efetuadas.

O Exército Português é o ramo das FFAA que tem a mais recente alteração ao seu Regulamento de Uniformes<sup>2</sup>, datado de 2013<sup>3</sup>. Precedentemente, em 2011, tinha sido alterado o Decreto n.º 37211, de 14 de dezembro de 1948 para portaria, pois o DL n.º 249/95, de 21 de setembro, determinou no artigo 1.º que os Regulamentos dos Uniformes dos militares da Marinha, Força Aérea e Exército são aprovados por portaria, e o Exército ainda não tinha procedido a essa alteração. Pela necessidade de dotar o Exército do instrumento legal adequado à aprovação dos respetivos uniformes, matéria que, pela sua natureza, carece de frequente atualização, o Regulamento aprovado em 2011 constitui-se numa sistematização de toda a matéria anteriormente dispersa por diversos diplomas (MDN, 1995a).

Relativamente à Força Aérea Portuguesa (FAP), o seu Regulamento de Uniformes (RUFA) foi revisto em 1997<sup>4</sup>. O anterior diploma datava de 1991, mas encontrava-se desatualizado, não apenas em face da transferência das tropas paraquedistas para o Exército<sup>5</sup>, mas também devido às alterações aos regimes de prestação de serviço operadas posteriormente à sua publicação.

### 1.1.2 Compras Colaborativas

Alberto Silva no seu trabalho afirma que:

*“A Integração Logística dos três Ramos” realizado à mais de três décadas refere que existem “abastecimentos que podem ser indiferenciadamente utilizados por qualquer Ramo, como por exemplo: víveres, fardamento, equipamento e armamento individual, algum armamento pesado e respetivas munições, equipamento de comunicações e algumas viaturas, em que todos estes recursos podem ser obtidos na mesma origem” (1983, p. 12 citado em Santos, 2009, pp. 7 e 8).*

---

<sup>2</sup> Portaria n.º 254/2011 de 30 de junho, onde é aprovado o Regulamento de Uniformes dos Militares do Exército, adiante designado por RUME.

<sup>3</sup> Portaria n.º 88/2013, de 28 de fevereiro.

<sup>4</sup> Portaria n.º 1054/97 de 16 de outubro.

<sup>5</sup> O DL n.º 27/94, de 5 de fevereiro, extingue o corpo de tropas pára-quedistas (CTP) da Força Aérea e procede a ativação do comando das tropas aerotransportadas (CTA) e da brigada aerotransportada independente (BAI) do exército.



Santos (2009) referenciando Rui Couto, no seu trabalho *“Logística Conjunta das Forças Armadas – Modalidades e Perspetivas de Evolução”* refere que em 1986 o então Ministro da Defesa Nacional, Dr. Figueiredo Lopes defendia que as *“aquisições para as FFAA deviam de ser efetuadas de um modo unificado e coordenado, analisadas e decididas, com vista à obtenção de resultados mais favoráveis, e para isso acontecer, estes aspetos deviam ser objeto de uma gestão integrada”* (idem, p. 9).

A aquisição conjunta de fardamento nas FFAA, é sinónimo de compras colaborativas, pois o conceito de colaborativo representa precisamente a essência das centrais de compras. De acordo com Monteiro, estas *“traduzem um processo de cooperação entre duas ou mais organizações num agrupamento de compras, em uma ou mais atividades ao longo do processo, através da partilha e da agregação dos volumes de compras, informação e recursos, ou com uma 3ª parte com o objetivo de combinar os requisitos individuais para a aquisição de bens e serviços”* (2010, p. 32).

Quando se trata de modelos centralizados de compras públicas, não é possível encontrar, na mais diversa leitura, casos de compras que sejam totalmente centralizadas, onde todas as decisões sejam tomadas de forma centralizada numa estrutura pública (Idem, p. 33). É mais comum encontrarmos modelos mistos ou híbridos *“onde unidades centrais desempenham um papel decisivo na definição de algumas estratégias e políticas comuns”* (Dimitri, 2006, citado em Monteiro, 2010, p. 33). Exemplo disso são os casos dos Acordos-Quadro, ou seja, um contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respetivos termos<sup>6</sup>, acordos estes desenvolvidos por centrais de compras em substituição dos organismos públicos aderentes.

A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública<sup>7</sup> (eSPap), que resulta da fusão das atribuições<sup>8</sup> do Instituto de Informática (II), da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GERAP) e da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), tem por missão assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços partilhados no âmbito da Administração Pública, bem como conceber, gerir e avaliar o

---

<sup>6</sup> DL n.º 18/2008, de 29 de janeiro.

<sup>7</sup> A entidade rege-se pelo disposto no DL n.º 117-A/2012, de 14 de junho, que originou a sua criação, e pela Portaria n.º 275/2012, de 10 de setembro, que aprova os seus estatutos (MF, 2012a)(idem, 2012b). Criada no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), foram implementadas diversas medidas com vista à racional e eficiente utilização de recursos públicos, bem como à redução da despesa pública (eSPap, 2016).

<sup>8</sup> Ver anexo A.

sistema nacional de compras e assegurar a gestão do Parque de Veículos do Estado (PVE), apoiando a definição de políticas estratégicas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação (TIC) do Ministério das Finanças (MF), garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização tecnológica dos respetivos serviços e organismos (eSPap, 2016).

A eSPap<sup>9</sup> foi concebida com o propósito de estender o modelo de serviços partilhados a toda a Administração Pública (AP), procurando uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos públicos, para que isto seja possível tem de existir integração, otimização e normalização de processos, potenciadores das melhores práticas, bem como uma a gestão mais eficaz e eficiente dos recursos públicos. E ainda o aproveitamento de soluções e capacidades de uso comum e a redução de esforço administrativo promovida pela uniformização, integração e automatização de processos, levando à redução de custos de funcionamento. Para a prossecução da sua missão, a eSPap apresenta uma estrutura assente em seis áreas de atuação (idem, 2016):

- Serviços Partilhados de Finanças – Integração, normalização e boas práticas nos processos financeiros e logísticos pelos serviços partilhados na Administração Pública;
- Serviços Partilhados de Recursos Humanos – Integração, normalização e boas práticas na gestão de recursos humanos pelos serviços partilhados na Administração Pública;
- Serviços Partilhados Compras Públicas – Racionalização de custos e simplificação da aquisição de bens e serviços transversais na Administração Pública;
- Serviços Partilhados Veículos do Estado e Logística – Gestão integrada do ciclo de vida do PVE;
- Serviços Partilhados TIC – Partilha de meios e recursos no desenvolvimento de sistemas de informação e na racionalização de infraestruturas TIC;
- Serviços Partilhados de Project Management Office (PMO) – Centro de excelência em Gestão de Portefólio e de Projetos (PPM) no ecossistema público<sup>10</sup>.

Depois de apresentados os principais serviços levados a cabo pela eSPap, e sendo o desenvolvimento do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), contratação

---

<sup>9</sup> Ver anexo B.

<sup>10</sup> Cfr. Disponível em: <https://www.espap.pt/quemsomos/Paginas/missao.aspx>, no dia 14 de março de 2017, às 11h45.

centralizada de bens e serviços transversais e a Gestão do Catálogo Nacional de Compras Públicas (CNCP) a tipificação de tarefas a realizar pelo serviço de Compras Públicas<sup>11</sup>, onde se enquadra a aquisição de fardamento, são atribuições da eSPap:

- Negociar e celebrar acordos quadro ou outros contratos públicos de obras e de fornecimento de bens ou de serviços destinados às entidades públicas adjudicantes compradoras;
- Acompanhar e apoiar as Unidades Ministeriais de Compras (UMC) nas negociações dos contratos públicos a celebrar a nível ministerial;
- Definir, desenvolver e implementar estratégias de compra e negociação para as aquisições centralizadas, preservando e incrementando os níveis de concorrência nos respetivos setores de atividade;
- Coordenar e apoiar os serviços, organismos e entidades públicas e seus fornecedores na adoção das normas e procedimentos definidos para o aprovisionamento público;
- Promover a adoção de procedimentos de natureza normativa relativos à aquisição e utilização de sistemas informáticos de suporte ao aprovisionamento público;
- Adotar práticas e privilegiar a aquisição de bens e serviços que promovam o equilíbrio adequado entre a eficiência financeira e a proteção do ambiente (ibidem, 2016, p. 10).

O sistema articula-se através de níveis de relacionamento, ou seja, a eSPap relaciona-se diretamente com as UMC, através do serviço de Compras Públicas, e com as entidades compradoras<sup>12</sup> o relacionamento da eSPap com as respetivas entidades<sup>13</sup> é feito através da UMC do ministério com a respetiva tutela setorial, podendo ser realizado diretamente fora do âmbito das categorias centralizadas; as UMC relacionam-se com as entidades compradoras<sup>14</sup>, nos termos da Lei Orgânica do respetivo ministério (André, 2014, p. 21).

As atividades levadas a cabo pela eSPap, destina-se potencialmente a todos os serviços, entidades e organismos da AP, onde se enquadra o MDN e respetivamente os três ramos das FFAA:

*“A par do esforço de consolidação orçamental e de reforma da Administração Pública, a modernização das compras públicas assume um papel central na estratégia de redução da despesa pública, através da contratação centralizada de bens e serviços transversais. Esta estratégia de atuação tem em vista a criação de*

---

<sup>11</sup> Ver anexo C.

<sup>12</sup> Constan no Regulamento do SNCP n.º 330/2009 de 14 de junho, art.º 5º, n.º 6 a) e b).

<sup>13</sup> Entidades mencionadas no art.º 5º, n.º 5 a) e b) do mesmo Regulamento.

<sup>14</sup> Entidades mencionadas no art.º 5º, n.º 5 a) e b) do mesmo Regulamento.

*valor, a obtenção de ganhos financeiros, poupanças e redução de custos, mediante a realização de concursos públicos que permitam a celebração de acordos quadro que potenciem as sinergias e economias de escala resultantes da centralização de procedimentos aquisitivos” (eSPap, 2016, p. 19).*

As UMC funcionam nas Secretarias-Gerais<sup>15</sup> ou serviços equiparados, e têm por missão apoiar a eSPap na “*execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respetivo ministério integrados no SNCP e racionalizar os processos e custos de aquisição*” (André, 2014, p. 23).

Encontrar uma solução para um serviço centralizado, não é tarefa fácil devido à independência desta mesma função relativamente ao utilizador que resulta na evidência de que o serviço poderá fazer encomendas tanto para as diferentes secções de uma empresa, como para empresas diferentes que fabricam ou vendem artigos similares. De acordo com Karjalainen, podemos designar a centralização das compras quando existe a “*centralização das atividades de compras incluindo a celebração e gestão de contratos para toda a organização*” (2011, p. 91, citado em André, 2014, p. 10).

Fazendo a ponte para o contexto militar, é possível encontrar este serviço que realiza as encomendas para as diferentes secções, ou seja, a Direção de Aquisições<sup>16</sup> (DA) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O) do Exército, respetivamente. Neste contexto, a DA surge como um órgão do Comando da Logística (CmdLog) do Exército, que tem como missão realizar a aquisição de bens e serviços necessários ao Exército e a alienação de materiais e equipamentos incapazes<sup>17</sup>, competindo-lhe designadamente, a preparação, condução e concretização de procedimentos aquisitivos de bens e serviços, empreitadas de obras públicas, de procedimentos de alienação de materiais e equipamentos incapazes, bem como garantir os pagamentos contratualmente previstos, após a receção e a aceitação definitiva dos bens e serviços adjudicados (EP, 2016).

---

<sup>15</sup> Ver anexo D

<sup>16</sup> A DA foi criada em 2006, a sua criação resultou do processo global de reestruturação do Exército consubstanciando uma alteração na filosofia do apoio logístico, tendo este deixado de funcionar com base numa estrutura organizada por serviços para passar a assentar numa estrutura funcional. Cfr. Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdlog/da>, no dia 04 de março de 2017, às 22h41.

<sup>17</sup> Cfr. Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdlog/da>, no dia 04 de março às 22h53.

### 1.1.3 Economias de Escala e Análise de Custos

Qualquer junção ou agregação, tem como objetivo central obter os maiores rendimentos e tirar partido dessa mudança. A criação de uma entidade que gerisse toda a aquisição de fardamento nas FA, permitiria não só uma redução de Recursos Humanos (RH) associados a esta atividade bem como do acumular de tarefas por parte de diversas entidades. Quando se eliminam determinadas tarefas realizadas por várias entidades e se cria uma nova tarefa que as satisfaça denomina-se de economias de escalas.

O mais célebre exemplo em economia é talvez o mais simples, logo na primeira página de *The Wealth of Nations*, publicada em 1776, onde Adam Smith refere os benefícios de dividir o trabalho para fazer alfinetes. Os benefícios de produzir grandes quantidades num único lugar aumentaram à medida que os custos de transporte caíram nos dois séculos posteriores à visita de Smith à fábrica de alfinetes. Estava assim introduzido o conceito de economias de escala, que Adam Smith não chegou a definir, mas identificou na divisão de trabalho e na especialização como os dois principais meios para alcançar um maior retorno sobre a produção. Através destas duas técnicas, os funcionários não só seriam capazes de se concentrar numa única tarefa específica, mas com o passar do tempo, melhorar as habilidades necessárias para realizar os trabalhos. As tarefas poderiam ser executadas melhor e com mais rapidez. Assim, através dessa eficiência, o tempo e o dinheiro poderiam ser economizados aquando do aumento dos níveis de produção (Smith, 1970).

No final da década de setenta, Wonnacott e Wonnacott (1979) afirmavam que a escassez era um problema económico fundamental, visto que os desejos parecem não ter limites e os recursos são escassos. Na mesma obra apresentam um subcapítulo intitulado de “*As Economias de Escala: Outro Motivo para a Especialização*” onde é referenciado Adam Smith como o vanguardista do conceito de “*Economias de Escala*” e David Ricardo<sup>18</sup> quem articulou a teoria das vantagens, que se traduz na explicação do porquê do comércio entre dois países, regiões ou pessoas pode ser benéfico, mesmo quando um deles é mais produtivo no fabrico de todos os bens. Neste subcapítulo os autores afirmam que as Economias de Escala existem quando um aumento dos elementos essenciais para a produção de um determinado produto ou serviço, se traduz num aumento ainda maior no produto final.

---

<sup>18</sup> David Ricardo, faleceu a 11 de setembro de 1823, foi um economista e político britânico. Juntamente com Thomas Malthus, Adam Smith e James Mill foi um dos mais influentes dos economistas clássicos. Cfr. Disponível em: <http://www.policonomics.com/david-ricardo/>, no dia 06 de março de 2017, às 13h52.

Deste modo, quando se obtêm eficiências económicas que resultam da realização de um processo, quer seja produção ou venda, a uma maior escala, pode-se entender por Economias de Escala. Estas mais valias económicas resultantes são geralmente medidas em termos dos custos unitários incorridos à medida que o volume da operação relevante aumenta. Michael Porter (1993) afirma que as Economias de Escala podem estar presentes em quase todas as funções de uma empresa, incluindo fabrico, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, vendas e distribuição.

Em 1948, Paul Samuelson<sup>19</sup>, publica a primeira edição do *Economics*, escrito inteiramente por si até à décima segunda edição, em 1985, as mais recentes edições foram revistas por William Nordhaus<sup>20</sup>, é considerado um livro bastante completo ao nível da Micro e Macroeconomia. Nesta obra que encontramos a mais recente definição de economias de escala, refletindo-se quando existem “*aumentos na produtividade, ou decréscimos no custo médio de produção, que resultam do aumento de todos os fatores produtivos na mesma produção*” (Samuelson & Nordhaus, 2012, p. 659). Identificados na obra como rendimentos crescentes à escala. Os autores afirmam também que as economias de escala, “*(...) dão uma vantagem significativa de custos e tecnologia sobre outros países, os quais verificam ser mais barato comprar ao líder da produção do que fazerem eles próprios o produto*” (idem, p. 341), ou seja, a produção em grande escala é uma vantagem importante para obter mais-valias económicas.

Podemos deduzir que as economias de escala têm uma importante relevância para o desenvolver da investigação, pois resulta em ganhos de eficiência com o aumento da dimensão de uma empresa, sendo possível haver ganhos no setor do fardamento através de uma centralização, passando pela redução dos custos de transação, ou seja, preços mais apelativos assegurando um fluxo de negócios para o fornecedor.

Michael Porter na obra intitulada “*Vantagem Competitiva*”, refere que a “*noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha*” (1993, p. 10), esta seleção, que no âmbito desta investigação se enquadraria na estratégia baseada

---

<sup>19</sup> Foi um economista americano da escola *neokeynesianista*, faleceu a 13 de dezembro de 2009 e é considerado um economista generalista, no sentido de que suas contribuições para a ciência económica são aplicadas em vários campos. Cfr. Disponível em: <http://www.biography.com/people/paul-samuelson-39034>, no dia 06 de março de 2017, às 17h01.

<sup>20</sup> É economista e Professor de Economia da Universidade de Yale, mais conhecido por seu trabalho em modelagem económica e mudanças climáticas. Cfr. Disponível em: <http://economics.yale.edu/people/william-d-nordhaus>, no dia 06 de março de 2017, às 17h04.

na Liderança de Custo<sup>21</sup>. As fontes de vantagem do custo são variadas e dependem da estrutura da indústria, podem incluir a procura de economias de escala, tecnologia proprietária, acesso preferencial a matérias-primas entre outros fatores.

Os custos que a empresa suporta para produzir podem ser analisados de diversas formas, e o tipo de conceito de custo a ser usado numa determinada situação depende das decisões de negócios a serem tomadas e a ponderação de custos insere-se em quase todas as decisões, apesar de algumas vezes ser difícil usar o tipo certo de custos.

O Custo Total (CT) pode ser subdividido em Custo Fixo (CF) e Custo Variável (CV). Os CF não são afetados por quaisquer decisões de produção, por outro lado os CV incorridos em itens como trabalho e matérias-primas, aumentam com o crescimento do nível de produção. O Custo Marginal (CMA) é o custo adicional total resultante do acréscimo de uma unidade de produto. É possível aplicar os conceitos de custo e de produção à escolha da empresa que apresente a melhor combinação de fatores de produção, pois as empresas que procuram maximizar querem por outro lado minimizar o custo de produzir um dado nível de produção (Samuelson & Nordhaus, 2012, pp. 126 e 127).

#### 1.1.4 Ciclo Logístico

A relevância do ciclo logístico afirma-se na satisfação dos consumidores, pois é necessária a gestão de inventários, ou seja, gestão de armazéns e de distribuição. A definição de Logística e Cadeia de Abastecimento, são conceitos importantes por serem utilizados de forma abrangente e transversal em diversas áreas, para melhor entender como é efetuada a aquisição do fardamento em cada um dos ramos das FFAA e para dar uma resposta tanto melhor quando possível à questão central e derivadas apresentadas anteriormente.

Segundo Carvalho (1996), o desenvolvimento e a utilização contemporânea do termo logística estão longe dos primeiros usos dados ao vocábulo pelos filósofos gregos da antiguidade<sup>22</sup>, pois *“estes faziam a distinção entre o raciocínio correto determinado pela dedução e analogia, utilizando como instrumento as palavras e frases, a que chamavam lógica, e o raciocínio do mesmo tipo, mas baseado em algarismos e símbolos matemáticos, a que chamavam logística”* (idem, p. 15).

---

<sup>21</sup> Ver anexo E.

<sup>22</sup> Nomeadamente os da escola aristotélica, que é fundada por Aristóteles em 335 A.C. em Atenas. Cfr. Disponível em: <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle/#AriLif>, no dia 24 de fevereiro de 2017, às 14h34.

Analisando a evolução histórica relevamos o impacto que a logística exerceu, em determinados momentos, na forma como as guerras foram conduzidas, e a maneira como este conceito foi sendo adaptado devido à evolução económica e evolução tecnológica.

De acordo com Carvalho, existem duas vertentes da logística, a militar, que surgiu *“muito antes do homem de negócios se aperceber da dimensão e centralidade da logística no mundo empresarial já o estrategista militar a usava para movimentar exércitos, travar batalhas e averbar vitórias”* (ibidem, p. 16), e a vertente empresarial. Na doutrina militar há muitos anos que se mencionam *“com o formato que agora apresenta ou com formatos similares, cinco grandes componentes Logísticas: abastecimento, transporte, manutenção evacuação e hospitalização de feridos e serviços complementares”* (Carvalho, 2010, p. 23).

Esta última abordagem feita pelo autor é a que mais se assemelha com a mais recente doutrina militar<sup>23</sup>, onde se incluem as funções logísticas<sup>24</sup>. Presentemente são consideradas as seguintes: Reabastecimento; Movimentos e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Infraestruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; e Serviços. De acordo com a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00 Logística, a aquisição de fardamento é uma destas funções, pois incluem atividades e procedimentos no âmbito da logística e traduz-se no *“conjunto de atividades destinadas a assegurar o acesso aos recursos materiais e serviços necessários, bem como a racionalização de inventários e recursos e o estabelecimento de práticas e procedimentos, facilitando a ligação com os seus interlocutores”* (EP, 2013, p. 5-2).

A vertente empresarial, mais recente, apenas recuando cerca de cem anos *“curiosamente, versava, de forma precursora, a temática dos custos e de outros fatores que afetavam a distribuição de produtos farmacêuticos, [mas só na década de oitenta é que se começou a focar por um lado] o interesse da temática para a estratégia (estratégia de base logística), e, por outro, do seu potencial na criação de vantagem competitiva (sobretudo pela diferenciação do serviço prestado), resultado da consideração da logística numa ótica de serviço. Serviço total, bem entendido”* (Carvalho, 1996, p. 23).

Após uma breve introdução acerca da origem e evolução do conceito de Logística importa defini-lo, de acordo com o *Council of Supply Chain Management Professionals*<sup>25</sup>,

---

<sup>23</sup> PDE 4-00 Logística, publicado em abril de 2013.

<sup>24</sup> *“Para permitir que a Logística cumpra a sua finalidade, é necessário executar uma enorme diversidade de atividades e especializar pessoal e estruturas. Por isso, tornou-se necessário agrupar estas atividades de forma a tornar possível uma especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução; surgiu, assim, aquilo a que se convencionou designar por Funções Logísticas.”* (EP, 2013, p. 5-1).

<sup>25</sup> Conselho Mundial dos Profissionais de Logística, é a principal associação internacional de profissionais de gestão da cadeia de abastecimentos. Há mais de 50 anos, tem sido a fonte fidedigna para fornecer acesso



sendo a maior organização mundial de profissionais e académicos da área definem logística como:

*“a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes”* (CSCMP, 2010, citado em Carvalho, 2010, p. 24).

Harrison e Hoek (2002) definem Logística como a gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenamento de materiais, peças e inventário de produtos acabados e fluxos de informação relacionados, através da organização e dos seus canais de comercialização, de tal forma que a rentabilidade atual e futura seja maximizada através da relação custo e cumprimento efetivo das encomendas.

A logística preocupa-se assim com o fluxo de materiais e o fluxo de informações na cadeia de abastecimento. Trata-se, portanto, de um conceito multifuncional que aborda os processos relacionados com o planeamento, fonte, produção e entrega. Estes processos são repetidos através da cadeia de abastecimento.

Abordando novamente a doutrina militar, que considera que as atividades logísticas se desenvolvem em três níveis de operações, ou seja, *“o nível estratégico e o operacional focam-se no apoio à guerra e campanhas, enquanto que o nível tático é concebido para apoio à condução das operações ao nível das unidades táticas propriamente ditas”* (EP, 2013, p. 2-3). Após análise mais detalhada de cada um dos níveis anteriormente referidos, é possível associar a aquisição de fardamento ao nível estratégico.

*“A Logística ao nível estratégico centra-se na obtenção de recursos em larga escala (...) e está diretamente relacionada com a produção industrial, (...). Consiste no esforço realizado pelas autoridades políticas e militares, incluindo organizações militares e civis, assim como as indústrias, para garantir a sustentação das Forças Militares. Inclui, conceitualmente, atividades como a prospeção (novos equipamentos, sistemas, metodologias), aquisição, projeção da força, (...)”*(EP, 2013, p. 2-3).

O PDE 4-00 Logística define a mesma como sendo a *“a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças”* (EP, 2013, p. 2-3).

Se as empresas de um mesmo setor de atividade partilharem os mesmos recursos estratégicos, afirma Carvalho (1996) existir grande mobilidade desses recursos entre diferentes empresas do sector de atividade, pois toma-se mais ou menos rival e consequentemente menos ou mais lucrativo na medida em que forem, respetivamente,

---

a ferramentas essenciais e educação que os membros necessitam para melhorar suas carreiras. Cfr. Disponível em: <http://cscmp.org/imis0/CSCMP/>, no dia 27 de fevereiro de 2017, às 17h21.

menores ou maiores as forças ou os poderes dos fornecedores, clientes, produtos substitutos e potenciais rivais.

Carvalho (2004) introduz dois conceitos relacionados com a criação de valor para a organização onde apresenta vários tópicos relacionados com este assunto, entre eles a concentração e centralização, deste modo concertar esforços, ativos, recursos, empresas no *core business*<sup>26</sup>, para assim evitar a dispersão e por de parte as atividades de natureza profissional e de prestação de serviços logísticos para prestadores profissionais nesses mesmos serviços. A concentração permite assim tornar mais aceitáveis, fáceis de gerir e a escalas subjugáveis, os desafios empresariais.

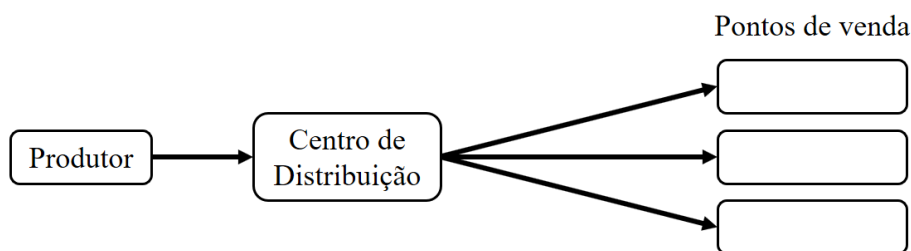
A centralização é classificada como um dos raciocínios base da logística, afirmando que qualquer rede de abastecimento pode desmultiplicar-se em diferentes contactos. Assim sendo, a centralização é fundamental para “*possibilitar a visibilidade sobre todos os abastecimentos e para procurar racionalizar as atividades de natureza logística*”(idem, p. 190), afirma ainda que a centralização permite simplificar contactos e reduzir *stocks*<sup>27</sup>, pois unindo os diferentes *stocks* centralmente é possível alisar consumos, fazendo melhores previsões e minorando os *stocks* de segurança (ibidem). Assim sendo o *stock* central será sempre menor que a soma dos locais. Consequência desta centralização é a diminuição do custo de armazenagem e, em contrapartida, a troca do custo de *stock* pelo custo de transporte com o benefício de transformar o CF em CV.

Por último, é possível encontrar várias possibilidades de centralização de uma atividade, apresentando três modelos, mas apenas transcrevemos o primeiro como sendo o mais razoável para o tipo de investigação que se está a realizar, este modelo é conseguido através de centros de distribuição centrais, havendo a possibilidade de entregas em simultâneo e paralelo dos fornecedores aos clientes.

---

<sup>26</sup> Expressão utilizada habitualmente para definir aquele que é o negócio central de uma determinada empresa ou organização. Cfr. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/108280>, no dia 28 de fevereiro de 2017, às 13h59.

<sup>27</sup> Quantidade de mercadorias armazenadas para determinado fim (venda, distribuição, exportação, etc.); existências. Cfr. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/stock>, no dia 28 de fevereiro de 2017, às 14h14.



**Figura 1 – Aproximações diversas à centralização.**

**Fonte:** Adaptado de (Carvalho, 2004, p. 190).

As organizações têm objetivos diferentes, logo “a forma como os fatores são ponderados depende das condições específicas de cada organização e do ambiente externo que as rodeia. Os principais atributos que diferenciam as estruturas organizacionais são o grau de centralização e a formalização” (Wood, 2005 citado em Carvalho, 2010, p. 172). Seguindo o raciocínio do autor anteriormente referido, analisando particularmente uma organização de compras, tal como afirma Carvalho, que o “grau de centralização refere-se ao caso em que as atividades de compra das diferentes unidades de negócio de uma organização são executadas por uma única unidade central” (ibidem, p. 172).

De acordo com Ballou (2004) e Carvalho (2010), as empresas que oferecerem os mesmos produtos e serviços em diferentes localizações a melhor opção a adotar é a centralização das compras. A centralização observa-se quando várias unidades compram os mesmos produtos, é possível através da coordenação de compras ter melhorias nos preços, custos, qualidade e serviço, facilitando a normalização dos produtos e fornecedores. São ainda enunciadas algumas vantagens e desvantagens que a opção pela centralização oferece:

**Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens da centralização.**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Obtenção de economias de escala através da consolidação dos requisitos propostos por todas as unidades.	Existe uma maior dificuldade em avaliar quem tem funções de chefia.
A melhoria na gestão de stocks.	Elevada dependência da gestão de topo.
É possível evitar diferenças de preços entre as diferentes unidades.	A competição entre as diferentes unidades é menor.
Ao nível do pessoal necessário para o desenrolar do processo aquisitivo, são realizadas economias significativas, conseguindo assim uniformidade de procedimentos, na forma e nas especificações técnicas (ETs).	Pode levar à ineficiência no uso dos recursos disponíveis pela organização.
É possível desenvolver assim maior especialização técnica.	Não incentiva a criatividade.

**Fonte:** Adaptado de Ballou (2004) e Carvalho (2010).

A opção por uma estrutura centralizada deve ser tomada ponderando vários fatores, como a dispersão geográfica das unidades, se os produtos comprados são comuns às várias unidades, qual a estrutura do mercado de fornecedores, se existe potencial de poupança, ou seja, preço em contrapartida de volumes comprados e o grau de conhecimentos necessários (Carvalho, 2010, p. 174).

### 1.1.5 Contratação pública

Para se realizar qualquer compra a nível central e face à grandeza das FFAA, é necessário realizar contratos, e como tal a ligação à contratação pública torna-se essencial nesse sentido.

O contrato administrativo surgiu em França, ainda no século XIX, na sequência do maior recurso imposto por parte da AP as formas contratuais de atuação e da sujeição desses contratos à jurisdição administrativa. Só posteriormente veio a ocorrer a autonomização substantiva da figura do contrato administrativo. A autonomia deste tipo de contrato *“decorre da conjugação de dois critérios essenciais: o critério da prossecução de um fim de interesse público e o critério do regime de direito público, sendo certo que o segundo é sempre uma consequência necessária do primeiro”* (Leitão, 2015, pp. 13 a 18).

No Direito Português, que decorreu de forma semelhante ao Francês, os contratos administrativos ganham autonomia ainda no século XIX, na sequência da reforma de Mouzinho da Silveira<sup>28</sup>, apenas para efeitos da sua sujeição aos tribunais administrativos. A solução apresentada por este ainda está patente no Código Administrativo de 1936/40, no art. 815º que estabelecia que apenas se *“consideravam administrativos os contratos de empreitada e de concessão de obras públicas, os de concessão de serviços públicos, os de fornecimento contínuo e de prestação de serviços celebrados entre a Administração e os particulares para fins de imediata utilidade pública”* (idem, p. 32).

Analisando os últimos cem anos da realidade jurídico-administrativa Portuguesa, é possível chegar a conclusão de que antes da existência do Código do Procedimento Administrativo (CPA), o ato administrativo contratual sofreu um processo evolutivo progressivo, *“marcado por uma intervenção cautelosa do legislador, que permitiu que fosse a jurisprudência a ter a última palavra sobre o modo como as declarações da Administração na execução dos contratos administrativos eram perspectivadas”* (Guimarães, 2012, p. 29).

---

<sup>28</sup> Estadista, juriconsulto e político, foi o principal responsável pela primeira reforma administrativa do liberalismo.

Cadilha (2002) foi dos primeiros a utilizar a expressão “*contrato público*”, fazendo apelo ao universo das diretivas europeias relativas a esta matéria. No ano seguinte num texto intitulado “*Para um Conceito de Contrato Público*”, Martins (2003) afirma que os contratos públicos se distinguem por serem significativamente relevantes para o direito público, não basta a um contrato, para ser contrato público, que o direito público interfira de qualquer modo, ainda que só marginalmente ou apenas de modo pontual ou incidental. Pese embora introduzindo o conceito de contrato público, continua também a utilizar a expressão “*contrato administrativo*” (Estorninho, 2012).

O contrato público, segundo Sousa (2010), pode ser entendido como o negócio jurídico bilateral, ou multilateral em que, pelo menos, uma das partes integra a AP. Se atendermos ao normal procedimento de um contrato público podemos, à semelhança do que sucede com os contratos puramente privados, divisar três grandes momentos ou etapas:

- (i) Formação, correspondente à fase do nascimento ou da génese do vínculo contratual;
- (ii) Execução, que compreende o período em que se desenvolve a relação contratual estabelecida entre as partes;
- (iii) Extinção, na qual se assiste à morte ou dissolução da relação.

Sendo o fardamento considerado um bem, vamos fazer uma breve introdução acerca da evolução legal da contratação pública<sup>29</sup> de bens e serviços, que tem a sua primeira aparição no DL n° 41375 de 19/11/1957. O mesmo que demorou dois anos a ser produzido, pois de acordo com o artigo 14° da Lei n° 2079, de 21 de dezembro de 1955, determinava o “*estudo das providencias necessárias para atualizar e reformar, de acordo com o valor da moeda e as presentes condições de funcionamento dos serviços, o regime legal das aquisições do Estado, da autorização de despesa e da dispensa de concurso público e contrato escrito*” (MF, 1957, p. 1126). No fundo este DL atualiza o regime legal das condições em que os serviços do estado, incluindo os dotados de autonomia administrativa ou financeira<sup>30</sup>, podem efetuar despesas com obras ou com aquisição de material. Dispõe ainda sobre a autorização de despesas e respetivos montantes, por último a formação e celebração dos contratos de obras e fornecimentos (idem).

---

<sup>29</sup> É considerada Contratação Pública toda a aquisição pública de bens, serviços e empreitadas de obras públicas, acima dos 5.000 euros “(excluindo, portanto, os ajustes diretos de regime simplificado previstos no artigo n° 128° do CCP), não incluindo também a contratação excluída por força do disposto nos artigos 4°, 5° e 10° do CCP” (Martins, 2015, p. 19).

<sup>30</sup> Ver anexo F.

Durante vinte e dois anos, o DL anteriormente manteve-se inalterado, até 12 de julho de 1979, aquando da publicação do DL 211/79, que regula a realização de despesas com obras e aquisição de bens e serviços para os organismos do Estado, pois a depreciação entretanto sofrida pelo escudo e a consequente desatualização dos quantitativos mencionados nos anteriores diplomas, bem como a necessidade de alargar a competência das entidades que autorizam as despesas e a introdução de algumas inovações (MFP, 1979).

Foram necessários mais dezasseis anos para surgir uma nova atualização aos diplomas anteriormente apresentados, desta vez a 29 de março de 1995, com o DL 55/95, que veio estabelecer o regime da realização de despesas públicas com locação, empreitadas de obras públicas, prestação de serviços e aquisição de bens, bem como o da contratação pública relativa a prestação de serviços, locação e aquisição de bens móveis (MF, 1995).

O DL 197/99 de 8 de junho apenas transpõe diretivas da comunidade europeia para a ordem jurídica interna, e restabelece os regimes referidos no DL 55/95, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços. Inclui uma parte relativa à realização de despesas, a aplicar-se também aos contratos de empreitadas de obras públicas (atualmente ainda se aplica) (MF, 1999).

A última fase desta evolução corresponde à aprovação do Código dos Contratos Públicos<sup>31</sup> (CCP) a 29 de janeiro de 2008 sendo emanado pelo Ministério das Obras Públicas (MOP), Transportes e Comunicações, o DL 18/2008, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo. Traduz-se na primeira tentativa de codificação dos contratos celebrados pela AP, incluindo as matérias relativas à sua formação e à sua execução e que revogou praticamente toda a legislação anterior. O presente CCP encontra-se dividido em cinco partes<sup>32</sup>, sendo que iremos dar mais relevo à segunda parte.

Esta aplica-se, tendencialmente, a todos os “*contratos celebrados pela Administração Pública, sem prejuízo de algumas exclusões expressas, enquanto a Parte III apenas contém o regime relativo àqueles contratos que, de entre todos os celebrados por entidades administrativas*” (Leitão, 2015, p. 38).

---

<sup>31</sup> A 24 de Novembro de 2005, a União Europeia, através da “*Declaração Ministerial de Manchester*”, tendo em vista proporcionar um mercado mais justo, transparente e concorrencial para as empresas, independentemente da sua dimensão e localização estabeleceu como metas: Execução plena (100%) da contratação pública; Promoção do aumento da percentagem de contratação pública, sob a forma eletrónica, acima dos limiares comunitários (Martins, 2015, p. 19).

<sup>32</sup> Ver apêndice A.

Além de ser um diploma muito extenso, com 473 artigos, é excessivamente remissivo, ou seja, para se conseguir trabalhar nele temos de ter por perto uma panóplia de diplomas associados a este (MOPTC, 2008).

Com o CCP, o legislador realizou progressos ao nível da estabilização legal do problema, ou seja, de saber qual a natureza das declarações da Administração ao longo da execução dos contratos, ainda que com base na produção de jurisprudência e doutrina do período anterior. É possível afirmar que a história do ato administrativo contratual conhece, em Portugal, não mais do que duas fases: uma primeira, longa e escrita de acordo com a doutrina e, sobretudo, da jurisprudência; uma segunda fase, desde 2008, marcada por uma solução frontal ditada pela voz do legislador (Guimarães, 2012).

Devido às alterações provenientes do quadro legal europeu dos contratos públicos que impõem a revisão do enquadramento jurídico nacional nesta matéria, neste seguimento o Governo disponibilizou a consulta pública do projeto de DL que introduz alterações ao CCP. Com este anteprojeto visa-se igualmente a simplificação, a desburocratização e ainda a flexibilização dos procedimentos de formação dos contratos públicos, com vista ao aumento da eficiência e da qualidade da despesa pública e assim introduzir melhorias e aperfeiçoamentos que visam a correta interpretação e aplicação das normas legais.

Deste projeto resultaram alterações decorrentes da transposição das diretivas emanadas pelo Parlamento Europeu e do Conselho<sup>33</sup>, entre as quais se destacam o alargamento do regime dos contratos entre entidades do sector público, abrangendo outras formas de cooperação entre entidades públicas e a criação de um novo procedimento para a aquisição de produtos ou serviços inovadores. Por outro lado, resultam inovações decorrentes da experiência nacional, das quais se destacam a introdução da consulta preliminar, ou seja, antes da abertura de um procedimento de contratação, a entidade adjudicante pode realizar consultas informais ao mercado a fim de preparar o procedimento, e a inclusão de um regime mais exigente em sede de preço base e consagração da necessidade de fundamentação da decisão de contratar para todos os contratos, com requisitos adicionais, especialmente exigentes, para os contratos a celebrar de valor superior a 5.000.000€, com base numa avaliação custo-benefício, com exceção dos contratos que tenham por objeto a contratação de bens ou serviços de uso corrente. Gabinete do Ministro do Planeamento e das Infraestruturas (GabMPI 2016).

---

<sup>33</sup> Órgão da UE diretamente eleito, com responsabilidades legislativas, orçamentais e de supervisão. Cfr. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-parliament\\_pt#em-síntese](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-parliament_pt#em-síntese), no dia 02 de março de 2017, às 12h00.

### 1.1.5.1 Conceitos

Para melhor compreensão da linguagem e termos utilizados ao longo deste complexo e remissivo código é necessária a definição de alguns conceitos que vão ser deveras importantes daqui para frente, para melhor compreensão acerca do processo aquisitivo de fardamento nas FFAA. De seguida é apresentado um quadro onde estão incluídos os conceitos mais simples:

**Tabela 2 – Conceitos relacionados com contratação pública**

Conceito	Definição <sup>34</sup>
Entidades adjudicantes	Ente público na fase pré-contratual, ou seja, antes da celebração do contrato.
Contraente público	Ente privado ou público na fase de execução contratual, ou seja, após a celebração do contrato escrito.
Entidades adjudicatárias	Operador económico (privado) que interage nos procedimentos aquisitivos, durante a fase pré-contratual.
Órgão competente para a decisão de contratar e de autorizar a despesa (OCDC)	Órgão ou entidade com competência para autorizar a realização da despesa inerente ao contrato a celebrar.
Interessados	Todos os que manifestem interesse no procedimento através da inscrição no mesmo <sup>35</sup> .
Candidato	<i>“Aquele que participa em procedimento de formação de contrato que tem uma fase prévia de qualificação”</i> (Silva, 2010, p. 92).
Concorrente	A entidade, pessoa singular ou coletiva, que participa em qualquer procedimento de formação de um contrato mediante a apresentação de uma proposta.
Agrupamento	Conjunto de duas ou mais pessoas singulares ou coletivas que, unificadamente, como candidato ou concorrente, participa num procedimento adjudicatório de contrato público
Candidatura	Ato pelo qual um interessado na participação de um procedimento que comporta uma fase de qualificação prévia declara à entidade adjudicante essa sua vontade de nele participar.
Proposta	Declaração pela qual o concorrente manifesta à entidade adjudicante a sua vontade de contratar e o modo pelo qual se dispõe a fazê-lo.
Proposta base	Proposta elaborada tendo exclusivamente em conta os aspetos técnicos e jurídicos constantes do caderno de encargos.
Proposta variante	Proposta que, relativamente a um ou mais aspetos da execução do contrato a celebrar, contenham atributos que digam respeito a condições alternativas nos termos expressamente admitidos pelo caderno de encargos.

**Fonte:** Elaboração própria

Existem conceitos, que devido à sua complexidade, decidimos não incluir no quadro anterior, pois o seu entendimento não é tao linear como o dos conceitos anteriormente apresentados.

Posto isto, comecemos por definir os elementos da proposta, definidos nos artigos 56.º e seguintes do CCP. Entende-se por **atributo**, de acordo com o n.º 2 do artigo 56.º do CCP, *“qualquer elemento ou característica da mesma que diga respeito a um aspeto da*

<sup>34</sup> Definições retiradas do CCP. Existindo exceções serão devidamente identificadas.

<sup>35</sup> Cfr. Alínea a) do n.º 2 do artigo 11.º da Portaria n.º 701-G/2008, de 29 de julho.



*execução do contrato submetido à concorrência pelo caderno de encargos*”, e por **termo ou condição**, segundo a alínea c) do n.º 1 do artigo 57.º do CCP, como os elementos ou características da proposta “*relativos a aspetos da execução do contrato não submetidos à concorrência pelo caderno de encargos*”. No n.º 1 do artigo 57.º do CCP estão descritos quais são os **documentos obrigatórios**, e no n.º 2 do artigo 57.º do CCP os documentos obrigatórios nos contratos de empreitada ou concessão de obras públicas. Por último, no artigo 58.º do CCP vem referido o **idioma** em que os documentos da proposta devem ser redigidos (língua portuguesa).

As **peças do procedimento** são “*documentos elaborados pela entidade adjudicante, que servem de base ao procedimento de adjudicação de um contrato público e que, para isso, são patenteados ao conhecimento dos potenciais interessados em participar nesse procedimento*” (Silva, 2010, p. 320). O n.º 1 do artigo 40.º do CCP define as peças do procedimento que devem constar nos diferentes procedimentos:

- Ajuste Direto: convite à apresentação de proposta e caderno de encargos;
- Concurso Público: programa do procedimento e caderno de encargos;
- Concurso Limitado por Prévia Qualificação: programa do procedimento, caderno de encargos e convite à apresentação de proposta;
- Procedimento de Negociação: programa do procedimento, o convite à apresentação das propostas e o caderno de encargos;
- Diálogo Concorrencial: programa do procedimento, o convite à apresentação das soluções, o convite à apresentação das propostas, a memória descritiva e o caderno de encargos.

O **programa do procedimento** é uma peça do procedimento, “*de natureza regulamentar, através da qual a entidade adjudicante dá a conhecer aos potenciais interessados os termos e condições a que obedece o procedimento de formação do contrato até à celebração deste, se a ela houver lugar*” (Idem, p. 361).

O **convite à apresentação de proposta** é uma “*comunicação dirigida a interessados na participação num procedimento de adjudicação de um contrato público, com vista a nele apresentarem as suas propostas, [o caderno de encargos é a peça do procedimento] através da qual a entidade adjudicante dá a conhecer as condições técnicas e jurídicas em que está disposta a celebrar um determinado contrato e que este incorporará*” (Ibidem, pp. 89 e 150). Existem dois elementos<sup>36</sup> que podem ser encontrados nesta peça do procedimento:

---

<sup>36</sup> Ver Apêndice B.

- Aspectos da execução do contrato **submetidos** à concorrência que se referem à execução do contrato com “*correspondência em fatores ou subfactores do critério da proposta economicamente mais vantajosa*” (Oliveira & Oliveira, 2011, p. 360), e segundo o n.º 3 e 4 do artigo 42.º do CCP, assumem a designação de parâmetros base, sendo definidos através de limites mínimos e máximos;
- Aspectos da execução do contrato **não submetidos** à concorrência que se traduzem por aspectos aos quais a entidade adjudicante pretende que os concorrentes se vinculem.

É também importante fazer a distinção entre **erros** e **omissões** do caderno de encargos<sup>37</sup>, pois os primeiros consistem “*na incorreta quantificação no projeto ou no mapa de medições de um trabalho indispensável à execução da mesma*” (Vales, 2013, p. 21), por outro lado as omissões consistem “*num trabalho indispensável à execução da empreitada, mas que não consta do projeto ou não consta, para efeitos de remuneração, no mapa de medições*” (idem).

O artigo 61º do CCP impõe prazos para apresentação de listas com a deteção de erros e omissões ao OCDC por parte dos interessados, estes prazos são definidos da seguinte forma:

- Não antes de cumprido o 2/3 do prazo para apresentação da proposta, já que o OCDC pode proceder à retificação de erros e omissões até essa data;
- Até 5/6 do prazo para apresentação da proposta por parte dos interessados.

Existem esclarecimentos relativos às peças do procedimento que Silva define como, “*esclarecimentos prestados pela entidade adjudicante sobre o teor das peças do procedimento, no decurso do prazo de apresentação das propostas, com vista à sua boa compreensão e interpretação pelos interessados*” (idem, p. 200), e esclarecimentos relacionados com as propostas, que Silva afirma serem “*esclarecimentos prestados pelo concorrente, a solicitação do júri do procedimento [ou do órgão designado para a elaboração do projeto da decisão de adjudicação], sobre o conteúdo dos documentos que integram a sua proposta com vista à sua análise e avaliação*” (Ibidem, p. 200).

No n.º 1 do artigo 17.º do CCP, está definido que o **valor do contrato** é “*o valor máximo do benefício económico que, em função do procedimento adotado, pode ser obtido pelo adjudicatário com a execução de todas as prestações que constituem o seu objeto*” (MOPTC, 2008, p. 768), e no n.º 1 do artigo 47.º do CCP definido como **preço base** “*o preço*

---

<sup>37</sup> Ver apêndice C.

*máximo que a entidade adjudicante se dispõe a pagar pela execução de todas as prestações que constituem o objeto do contrato a celebrar” (Idem, p. 777), por último no n.º 1 do artigo 97.º do CCP está definido como **preço contratual** o “preço a pagar, pela entidade adjudicante, em resultado da proposta adjudicada, pela execução de todas as prestações que constituem o objeto do contrato”<sup>38</sup> (Ibidem, p. 788).*

Para terminar esta súmula de conceitos falta definir **impedimentos**, estes visam garantir “*que as entidades adjudicantes não contratarão com operadores cuja honestidade profissional, solvabilidade ou fiabilidade não merecem confiança devendo os mesmos serem averiguados na apresentação da candidatura e/ou proposta, [aquando] da adjudicação e da celebração do contrato*” (Oliveira & Oliveira, 2011, p. 510).

#### **1.1.5.2 Âmbito de aplicação do CCP**

O âmbito de aplicação do Código está definido em função do universo das entidades referidas no artigo 2º, sendo possível distinguir entre aquelas que são elencadas no n.º 1, como preceito que integra as pessoas coletivas da Administração Pública, e o n.º 2, que inclui entidades cuja natureza, pública ou privada, é mais duvidosa (Leitão, 2015, p. 42). Assim, as regras da contratação pública previstas no CCP aplicam-se a todo o setor público administrativo tradicional:

- Estado;
- Regiões Autónomas;
- Autarquias Locais;
- Institutos Públicos;
- Fundações Públicas;
- Associações Públicas;
- Associações de que façam parte uma ou várias pessoas coletivas referidas anteriormente, desde que sejam maioritariamente financiadas por estas, estejam sujeitas ao seu controle de gestão ou tenham um órgão de administração, de direção ou de fiscalização cuja maioria dos titulares seja direta ou indiretamente, designada pelas mesmas (MOPTC, 2008, p. 763).

Estas entidades, a quem se aplicam as regras da contratação pública previstas no CCP, denominam-se por entidades adjudicantes o que significa que os contratos por si

---

<sup>38</sup> Ver apêndice D.

celebrados são contratos públicos. Todos os contratos a celebrar por uma das entidades deste sector estão sujeitos às regras do CCP, independentemente do seu valor. As regras da contratação pública previstas na parte II do CCP aplicam-se à formação dos contratos de:

- Empreitada de obras públicas;
- Concessão de obras públicas;
- Concessão de serviços públicos;
- Locação ou aquisição de bens móveis;
- Aquisição de serviços (idem, p. 768).

No capítulo III do CCP, onde estão consagrados os tipos de procedimentos que permitem a celebração de contratos de qualquer valor, sem prejuízo das exceções expressamente previstas. Os tipos de procedimentos são:

- Ajuste direto;
- Concurso público;
- Concurso limitado por prévia qualificação;
- Procedimento de negociação;
- Diálogo concorrencial (ibidem, p. 769 a 773).

### **1.1.5.3 Os procedimentos pré-contratuais**

A formação dos contratos públicos está sujeita aos princípios gerais da atividade administrativa, conforme o explanado no artigo 266.º da CRP e dos artigos 3.º a 19.º do Novo Código do Procedimento Administrativo (NCPA), sendo estes o princípio da prossecução do interesse público, do respeito pelos direitos dos particulares, da legalidade, da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa fé (Leitão, 2015).

Freitas considera uma divisão do faseamento do procedimento pré-contratual as seguintes fases:

*“decisão de contratar, apresentação, apreciação e avaliação de propostas (e das candidaturas e das soluções noutros tipos de procedimentos), avaliação e ordenação das propostas (e respetiva exclusão - embora em termos expositivos se integre a exclusão das propostas na secção que se refere a proposta), relatório preliminar, relatório final, adjudicação e preparação da celebração e posterior celebração do contrato”* (2014, p. 218).

Existem vários critérios de classificação destes procedimentos, *“mas aquele que se afigura mais útil e explicativo é o que se prende com o universo de entidades que integram esse procedimento e que podem vir, potencialmente, a celebrar o contrato com a entidade adjudicante”* (Leitão, 2015, p. 88).

De acordo com os artigos 18º, 19º, 20º e 21º do CCP o ajuste direto<sup>39</sup> é um procedimento pré-contratual através do qual, a entidade adjudicante convida diretamente uma ou várias entidades à sua escolha a apresentar uma proposta. O CCP permite que a entidade adjudicante convide apenas uma única entidade e não estabelece qualquer limite máximo de entidades a convidar.

O ajuste direto pode ser usado para a formação dos seguintes contratos<sup>40</sup>:

- Empreitadas de obras públicas de valor inferior a 150.000 euros;
- Aquisições de bens e serviços de valor inferior a 75.000 euros;
- Outros contratos de valor inferior a 100.000 euros.

Também é possível recorrer ao ajuste direto, para a formação de contratos de qualquer valor, quando se verificarem determinadas razões materiais expressamente identificadas no CCP<sup>41</sup>, entre as quais se contam:

- Casos de urgência imperiosa;
- Quando só existe um único fornecedor ou prestador;
- Quando um anterior concurso tenha ficado deserto.

Leitão considera o concurso público é um procedimento totalmente aberto porque é publicitado no Diário da República e, em regra, no Jornal Oficial da União Europeia<sup>42</sup>, “*permitindo que quaisquer interessados concorram, apresentando as suas propostas, as quais serão, depois, admitidas e analisadas de acordo com as regras previamente estabelecidas no regulamento do concurso e no caderno de encargos*” (2015, p. 89). Não existindo, assim, nenhuma limitação à possibilidade de concorrer sendo assegurada a mais ampla publicidade.

Muito embora o CCP não refira esta amplitude do concurso publico<sup>43</sup>, esta noção não se afasta da que constava do artigo 47.º, n.º 2, do DL n.º 59/99<sup>44</sup>: “*O concurso diz-se público quando todas as entidades que se encontrem nas condições gerais estabelecidas por lei podem apresentar proposta*” (MEPAT, 1999, p. 1110). Também a definição proposta pelas Diretivas Europeias<sup>45</sup> consideram um procedimento pré-contratual em que “*qualquer operador económico interessado pode apresentar uma proposta*” Parlamento Europeu e do Conselho (PEC, 2004, p. 127).

---

<sup>39</sup> Ver anexo G.

<sup>40</sup> Cfr. Alínea a) do artigo 19.º, alínea d) do n.º 1 do artigo 20.º e alínea b) e d) do n.º 1 do artigo 21.º do CCP.

<sup>41</sup> Cfr. N.º 1 do artigo 24.º do CCP.

<sup>42</sup> Cfr. Artigos 130.º e 131.º do CCP.

<sup>43</sup> Ver anexo H.

<sup>44</sup> Regime jurídico das empreitadas de obras públicas.

<sup>45</sup> Cfr. Artigo 1.º, n.º 11, alínea a), da Diretiva n.º 2004/18/CE.

Está ainda previsto neste código a utilização do concurso público urgente<sup>46</sup>, caso sejam verificados o âmbito e pressupostos enunciados no artigo 155.º. Em caso de urgência na *“celebração de um contrato de locação ou de aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços de uso corrente para a entidade adjudicante, pode adotar-se o procedimento de concurso público”* (Raimundo, 2013, p. 390), desde que:

- O valor do contrato a celebrar seja inferior a 130.000,00, se a entidade adjudicante for o Estado;
- O valor do contrato a celebrar seja inferior a 200.000,00, no caso das demais entidades adjudicantes;
- Em qualquer situação, exige-se que o critério de adjudicação seja o do mais baixo preço.

O concurso limitado por prévia qualificação<sup>47</sup> é o procedimento *“em que qualquer operador económico pode solicitar participar e em que só os operadores económicos convidados pela entidade adjudicante podem apresentar propostas”* Parlamento Europeu e do Conselho (PEC, 2004, p. 127). Neste procedimento, existe sempre uma fase de prévia qualificação *“em que se avaliam a capacidade técnica e a capacidade financeira dos candidatos e apenas aqueles que são selecionados é que são posteriormente convidados a apresentar proposta”* (Matos, 2012, p. 12).

O procedimento de negociação<sup>48</sup> constitui um procedimento pré-contratual em que *“as entidades adjudicantes consultam os operadores económicos da sua escolha e negociam as condições do contrato com um ou mais de entre eles”* Parlamento Europeu e do Conselho (PEC, 2004, p. 128). A diferença entre o concurso limitado por prévia qualificação e o procedimento de negociação reside na existência ou não de uma fase de negociação das propostas prévia à adjudicação<sup>49</sup>.

Por último, o diálogo concorrencial<sup>50</sup> também pressupõe uma *“prévia qualificação de candidatos, mas estes são convidados a apresentar soluções com vista à elaboração do próprio caderno de encargos e só subsequentemente é que ocorre a apresentação das propostas elaboradas com base na solução adotada na fase anterior do procedimento”* (Leitão, 2015, p. 88).

---

<sup>46</sup> Ver anexo I e Cfr. Artigo 155.º a 161.º do CCP.

<sup>47</sup> Ver anexo J e Cfr. Artigos 162.º a 192.º do CCP.

<sup>48</sup> Ver anexo K.

<sup>49</sup> Como resulta da comparação do artigo 163.º com o artigo 194.º.

<sup>50</sup> Ver anexo L e Cfr. Artigo 204.º a 218.º do CCP.

## CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

É possível definir investigação como sendo o “*diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis*” (Sarmiento, 2013, p. 3), e que tem como características mais relevantes a objetividade, refutabilidade, estruturação, metodologia e atitude crítica. As informações necessárias à investigação podem ser conseguidas através de três fontes de informação possíveis:

- Informação bibliográfica, crucial para a investigação, uma vez que assenta numa base teórica, que provém de bibliotecas, jornais, estudos publicados;
- Informação primária, informação mais específica, que provém de uma entrevista;
- Informação secundária, trabalhada por terceiros, por exemplo dados estatísticos.

Após a definição, delimitação e caracterização do “*problema eleito como questão central, e tendo por base a ideia de fundo que norteará a correspondente investigação, há que seleccionar a estratégia de trabalho a adotar, ou seja, a correspondente metodologia*” (Oliveira, 2013, p. 11).

Antes de apresentar a metodologia<sup>51</sup> de base que fundamenta as opções seguidas, é importante fazer a distinção entre método e pesquisa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) o método traduz-se na forma de pensar para se atingir a natureza de determinado problema, quer seja para estudá-lo ou explicá-lo, enquanto que a pesquisa é o caminho científico percorrido para obter conhecimento da realidade empírica, e como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

Este processo traduz-se num conjunto de procedimentos e normas com a finalidade de produzir conhecimento, através do desenvolvimento, reunião ou simplesmente melhoramento de conhecimentos já existentes. A replicabilidade, segundo Prodanov e Freitas (idem), é a característica fundamental do Método Científico podendo esta conseguir-se através de diferentes estratégias, sendo estas o Método Indutivo, Método Dedutivo e Método Hipotético-dedutivo<sup>52</sup>. E a estratégia que adotamos como base lógica desta investigação é a última:

**“Método Hipotético-dedutivo:** Este método utiliza uma estratégia que combina os dois anteriores métodos. Independentemente de onde comece o processo, o

---

<sup>51</sup> Ver apêndice E.

<sup>52</sup> Este método foi desenvolvido por Karl Popper a partir de críticas à indução, expressas em *A Lógica da Investigação Científica*, obra publicada em 1934 (Freixo, 2012, p.108).

*investigador necessita tanto de ir dos dados para a teoria como da teoria aos dados. Assim, por exemplo, a partir de uma teoria capta-se a experiência e a realidade, por sua vez, com base na experiência estabelece-se, completa-se e reformula-se a teoria. No caso de não se dispor de uma teoria, pode-se dar início ao processo realizando observações a partir das quais se fazem generalizações que levarão à formulação da teoria... e assim por diante numa interação contínua entre a experiência e a teoria, ou seja, com base na experiência estabelece-se, completa-se e reformula-se; teoria (indução), e com base na teoria capta-se a experiência e a realidade (dedução)” (Freixo, 2012, p. 85).*

A abordagem ao tema tem como base o método de abordagem anteriormente definido, também pode ser designado por método de Verificação de Hipóteses (Rosado, 2015).

## **2.1. Delimitação da Abordagem**

A diversidade de artigos presentes em cada um dos regulamentos de fardamento das FFAA é tao vasta que a presente investigação tem de ser limitada a um grupo de artigos que que tenha as mesmas características, uma vez que o objetivo é investigar uma área específica, por forma a que seja possível dar algum contributo teórico no campo investigado.

De acordo com apontamentos recolhidos de uma reunião com uma antiga engenheira têxtil da Marinha Portuguesa, que era responsável pelas ETs do fardamento a adquirir na Marinha Portuguesa, esta considera que do fardamento existente nos três ramos onde existe maior facilidade de uniformização e aquisição em conjunto seria o camuflado e todo a fardamento que é utilizado com o mesmo.

Por outro lado, existe a necessidade de delimitar no tempo a investigação, de acordo com pertinência e atualidade dos dados recolhidos, bem como da limitação temporal para realizar a investigação. Deste modo, definimos um espaço temporal de recolha e análise de dados de 2 anos, ou seja, dados referentes ao período económico de 2015 e 2016, referentes aos três ramos das FFAA.

A abordagem que adotamos para a presente investigação foi primordialmente qualitativa, que Sousa e Baptista definem como um tipo de investigação que *“é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados”* (2011, p. 56). Neste tipo de abordagem, a recolha de dados é efetuada recorrendo à entrevista, à observação direta e à análise documental.

## **2.2. Questões de Investigação**

Segundo Fortin as questões de investigação são *“enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a*



população estudada. (...) Decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar” (2009, p. 101). Analisando a questão central apresentada anteriormente (**Existem mais-valias na aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas?**), e tendo em conta a problemática despoletada por esta, ficando o campo de reflexão mais abrangente dando origem às seguintes questões de investigação (QI) que balizaram a investigação:

- **QI 1:** “*É possível a aquisição conjunta de fardamento ser feita através da UMC/MDN ou DIRFIN/ENMGFA?*”
- **QI 2:** “*Os custos serão menores na aquisição conjunta de fardamento?*”
- **QI 3:** “*Quais são as diferenças/semelhanças no processo de aquisição de fardamento na Marinha, Exército e Força Aérea?*”
- **QI 4:** “*Quais são as vulnerabilidades inerentes a uma possível aquisição conjunta de fardamento?*”

### 2.3. Hipóteses de Investigação

Uma hipótese de investigação é “*um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados*” (Fortin, 2009, p. 102).

De acordo com Sousa e Baptista (2011), uma hipótese representa uma expectativa e funciona como uma orientação para a investigação a realizar. As hipóteses são escritas em afirmações que devem dar respostas concretas às questões de investigação anteriormente apresentadas. São suposições admissíveis, apoiadas através da revisão de literatura efetuada, que tentam solucionar a questão central e ajudam a compreender o tema, e que não necessitam de ser verdadeiras, pois são formuladas para que no término da investigação sejam dadas as respostas corretas, ou seja, a investigação servirá para confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação levantadas.

Embora seja possível verificar que “*não há nenhum fenómeno que possa escapar à investigação das ciências sociais*” (Campenhoudt, 2003, p. 65 citado por Rosado, 2015, p. 80), por outras palavras, existe a possibilidade de após levantadas as questões derivadas não haver a necessidade de a cada uma delas corresponder uma hipótese de investigação.

De acordo com as questões de investigação proferidas, emergem as seguintes hipóteses:

- **H.I. 1:** De acordo com a legislação em vigor, é possível considerar a aquisição conjunta de fardamento através da UMC/MDN ou Direção de Finanças do Estado Maior General das Forças Armadas (DIRFIN/EMGFA).
- **H.I. 2:** Os estudos na área da microeconomia afirmam que os custos poderão ser menores quando o fator quantidade é introduzido numa aquisição.
- **H.I. 3:** O processo de aquisição do fardamento é semelhante nos três ramos das FFAA.
- **H.I. 4:** Uma das limitações possíveis é a discordância entre os ramos relativamente à uniformização do fardamento incluído na presente investigação, bem como as divergências nas ETs de cada um dos ramos, que são relevantes consoante a missão a desempenhar.

## CAPITULO 3 – MÉTODOS E MATERIAIS

A redação de um TIA tem de ser suportada por uma metodologia de forma a desenvolver o trabalho de uma forma organizada e coerente, esta apresentada no capítulo anterior. Esta investigação teve por base as Normas para a Elaboração do Relatório Científico Final da AM patentes na NEP 522/1.<sup>a</sup>/AM no que diz respeito a estrutura e formatações do trabalho. Em complemento foram utilizadas as normas APA<sup>53</sup> para a formatação e principalmente os seguintes manuais: “*Case study research: Design and methods*” de Robert Yin e “*Investigação, dissertações, Teses e Relatórios*” de Maria José Sousa e Cristina Sales Baptista.

Os locais onde se procedeu à recolha de toda a informação compreenderam na Marinha, a Divisão de Obtenção (DOB) e Divisão Operacional e Técnica (DOT), no Exército, a Direção de Material e Transportes (DMT) e a DA, na Força Aérea, a Direção de Abastecimentos e Transportes (DAT) e no MDN, a UMC e a DIRFIN/EMGFA. Os materiais ou ferramentas informáticas utilizadas foram: gravador de voz para armazenamento do conteúdo das entrevistas efetuadas; Microsoft Word para tratamento dos dados recolhidos; Mendeley para gestão de referências bibliográficas.

### 3.1. Tipo de Estudo

A natureza do TIA tem por base a investigação aplicada de conhecimentos relacionados com o processo aquisitivo do fardamento de cada um dos ramos e planeamento da sua aquisição, por forma a apresentar uma nova modalidade de ação possível e contribuir com melhorias para o processo aquisitivo de cada um dos ramos das FFAA.

O tipo de estudo está relacionado com os meios técnicos utilizados na investigação, existindo a possibilidade de incluir numa investigação mais do que um método, para assim conseguir dar resposta as questões de investigação e posteriormente à questão central (Sarmiento, 2013).

Desta forma decidimos utilizar na presente investigação uma estratégia de estudo de caso por três razões. Primeiro, porque o objetivo deste trabalho é compreender tanto quanto possível um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural recorrendo a múltiplas técnicas de recolha de dados (Algozzine & Hancock, 2016; Yin, 2013), ou seja, melhor

---

<sup>53</sup> Normas para elaboração de bibliografias, referências bibliográficas e citações – *American Psychological Association* (APA, 2017).

entendimento do processo aquisitivo do fardamento em cada um dos ramos da FFAA. Segundo, porque esta estratégia é apropriada aquando da inexistência de investigações realizadas acerca do tema (Sousa & Baptista, 2011; Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002), apenas existindo três teses realizadas neste âmbito nos últimos 10 anos, em 2016 “*A reestruturação logística dos serviços no Exército : Estudo de caso: O fardamento*” por Susana Santos, em 2010 “*A adoção de um uniforme modular no Exército português: perspectiva económica*” por Catarina Cabral e em 2008 “*A Organização do Sector do Fardamento na Força Aérea*” por Carlos Monserrate. Terceiro e último, é um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida (Mills, Durepos & Wiebe, 2010; Sousa & Baptista, 2011), neste caso o fardamento que está bem definido nos respetivos regulamentos de uniformes de cada um dos ramos.

Um estudo de caso é uma abordagem de pesquisa em que um ou alguns casos de um fenómeno são estudados em profundidade, onde o investigador recolhe informação detalhada (Given, 2008; Sousa & Baptista, 2011), cumulativamente com uma abordagem relativa a dois métodos, o exploratório<sup>54</sup> e o descritivo<sup>55</sup> para melhor entendimento de como se encontra estruturado o processo aquisitivo de fardamento, ao nível das diferentes secções de cada ramo, bem como junto da UMC/MDN e DIRFIN/EMGFA sendo os órgãos onde se poderia ser centralizado este processo aquisitivo.

### 3.2. Amostra

Para realizar uma investigação é necessária a recolha de dados, pois estes são “*informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por uma entidade ou por um conjunto de entidades*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 72). Num estudo científico se fosse possível estudar toda a população os resultados teriam uma maior precisão, em vez de uma pequena parcela representativa. Estudar toda a população torna-se impraticável, na maior parte dos casos, devido a todos os constrangimentos que isso causa, tempo, custos, distância, logística, entre outros (*Idem*). Assim, poderemos aceder somente à população acessível para o estudo em causa.

Devido à especificidade do assunto tratado na presente investigação, não faria qualquer sentido utilizar uma amostra aleatória (Marshall, 1996), assim sendo, utilizou-se para o presente trabalho de investigação um procedimento de amostragem que pode ser

---

<sup>54</sup> “*Têm por objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 57).

<sup>55</sup> Descreve “*rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento*” (*Idem*, p. 57).

definido como efeito “bola de neve”, que existe quando o investigador tem acesso a novos contactos, através do aconselhamento por uma outra pessoa ou no final da entrevista realizada o entrevistador questiona se existe mais alguém que deva ser entrevistado acerca do assunto, e assim sucessivamente<sup>56</sup> (Berg, 2004; Biernacki & Waldorf, 1981; Noy, 2008).

Foram eleitos para o processo de amostragem, devido à sua experiência na área (Marshall, Cardon, Poddar & Fontenot, 2013) e por serem as pessoas que estão diretamente relacionadas com a aquisição de fardamento em cada um dos ramos, seis oficiais responsáveis pelo processo aquisitivo do fardamento nos três ramos das FFAA, quer fossem responsáveis pelo planeamento ou pela fase contratual do processo. Inerente a este processo estão os responsáveis pelas ETs, um por ramo. Por último a Chefe de Divisão da UMC/MDN e o Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro (SAF) do MDN.

Vários autores<sup>57</sup> consideram que para uma investigação ter credibilidade tem de ter um número de entrevistas que deve variar entre 12-60 entrevistados. Reconhecer que, embora seja provável que uma amostra entre 12-60 entrevistados seja considerada suficiente, o número real depende do propósito da pesquisa, da relevância dos dados e das posições epistemológicas e ontológicas do investigador (Saunders & Townsend, 2016). Apesar do número de entrevistados ficar perto do limite mínimo anteriormente apresentado, não foi possível entrevistar um maior número de indivíduos, devido à especificidade do assunto, uma vez que existe um número reduzido de pessoas a trabalhar nesta área.

### **3.3. Instrumentos**

Uma investigação deve ser credível, confiável e válida (Sousa & Baptista, 2011). Credível na medida em que é plausível e apropriada, com particular referência ao entendimento entre os entrevistados e o investigador. Confiável devido à consistência e estabilidade dos resultados da pesquisa e é um dos dois elementos fundamentais na realização de investigações científicas. Existem várias técnicas que os investigadores podem aplicar para aumentar a confiabilidade da investigação entre elas o uso de múltiplas fontes de informação e a triangulação entre fontes e dentro das mesmas. Quando referimos que uma informação deve ser válida, está em grande parte relacionada com os argumentos, suposições e conclusões encontradas. Nesse sentido, este aspeto está intimamente relacionado com a legitimidade, controlo de qualidade e, em certa medida, à confiabilidade (Mills et al., 2010).

---

<sup>56</sup> Ver apêndice F.

<sup>57</sup> Marshall et al., 2013; Adler and Adler, 2012.

No decorrer da investigação foi necessária a procura de variadíssimas formas de recolha de dados, foram elaborados estudos documentais por análise e estudo de Diplomas Legais, Manuais e Instruções Técnicas (ITs), contribuindo para a base desta investigação.

Após a realização da análise documental<sup>58</sup>, surgiu a necessidade de recolher dados junto dos interlocutores, para isto optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas<sup>59</sup> de forma a conceder maior credibilidade a esta investigação<sup>60</sup> e foram realizadas observações diretas<sup>61</sup>.

A análise documental passou por recolha de informação nas bibliotecas da AM (Sede e Destacamento da Amadora), do ISCTE e Biblioteca Nacional Portuguesa (BNP), bem como os documentos de trabalho amavelmente fornecidos pelos entrevistados. Nas dez semanas dedicadas à produção do TIA, estes procedimentos foram intermediados de quase permanente contacto com a orientadora, sendo primordialmente realizado através de correio eletrónico (*e-mail*) e chamadas telefónicas.

Para a realização das entrevistas foram criados 3 guiões diferentes<sup>62</sup>, o primeiro para compreender o processo aquisitivo de fardamento nos diferentes ramos, o segundo para perceber em que peças de fardamento existiria maior facilidade de haver uma uniformização, o terceiro junto das entidades onde este processo poderia ser realizado em conjunto. Este guião identificará perguntas apropriadas que o investigador realizou a cada entrevistado, são objetivas, não contém questões pessoais, não sugerem respostas e apenas possibilitam uma única interpretação, portanto, a quantidade de perguntas da entrevista para uma entrevista varia muito (Hancock, & Algozzine, 2016).

Relativamente às questões relacionadas com a ética, Thomas (2004, p. 91) refere que “*é necessário encontrar formas adequadas de lidar com elas*”. Uma vez que a presente investigação será efetuada com base na análise documental, observação direta e questionários por entrevistas, poderão ocorrer algumas questões relacionadas com a ética que deverão ser ponderadas. Para serem cumpridos todos os aspetos éticos decorrentes da investigação “*o consentimento informado abrange uma série de procedimentos que devem*

---

<sup>58</sup> Sousa e Baptista definem como uma “*técnica importante na investigação qualitativa – seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou problema*” (2011, p. 89).

<sup>59</sup> Entrevista semiestruturada é aquela que “*já tem guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas (...). Também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito ao tema*” (idem, p. 81).

<sup>60</sup> Hancock e Algozzine (2016) definem a verificação por parte dos entrevistados como o ato de informar os mesmos acerca dos dados recolhidos para correção do testemunho para assim ganhar mais credibilidade.

<sup>61</sup> O investigador estuda os factos presenciando e visualizando a dinâmica local em termos de recursos humanos e materiais obtendo, assim, uma nova dimensão na compreensão do fenómeno em causa. (Reis, 2011, p. 79).

<sup>62</sup> Ver apêndice G.

*ser implementados quando o seu estudo incide sobre Seres Humanos*” (Hesse-Biber & Leavy, 2010, p. 63). O investigador deverá sempre informar a entidade a abordar sobre “*a natureza do seu projeto de investigação, e obter o respetivo consentimento antes da sua participação no estudo*” (idem), bem como manter a privacidade dos mesmos, envolvendo-os apenas voluntariamente e ser honesto com os dados recolhidos e resultados apresentados (ibidem; Mills et al., 2010).

Existiu também a preocupação de criar uma introdução que informasse os questionados sobre o objetivo e importância das respostas, por forma a enquadrar os entrevistados (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman, 2004).

Aquando da realização destas entrevistas existiu a possibilidade de contactar com a realidade das pessoas entrevistadas, sendo possível nestes deslocamentos às respetivas secções de fardamento, efetuar observações diretas que contribuíram para a investigação (Yin, 2013).

### **3.4. Procedimentos**

Os procedimentos levados a cabo na presente investigação foram: análise documental, inquéritos por entrevistas e observação direta com anotações em caderno de apontamentos. Estes permitem “*colher informações junto dos participantes relativamente aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes*” (Fortin, 2009, p. 245).

Existiu uma permanente preocupação em seguir a fita de tempo inicialmente estabelecida<sup>63</sup>.

Todo este processo teve início no primeiro semestre do ano letivo de 2015/2016, na unidade curricular Metodologia de Investigação Aplicada aos TIA, onde existiu uma boa orientação no sentido de obter um tema pertinente e atual, QC e QI bem estruturadas e fundamentadas, de forma a redigir assim bons objetivos.

Após a recolha de toda a informação e conhecimentos necessários, existe a necessidade de efetuar a análise desta informação, assim os investigadores devem examinar atentamente potenciais padrões para verificar a existência de descobertas emergentes diretamente dos dados (Berg, Lune & Lune, 2004), para isto não utilizamos qualquer software de análise de dados qualitativos, uma vez que a análise de conteúdo pode ser realizada usando materiais básicos como um lápis ou papel, este tipo de análise deve ser

---

<sup>63</sup> Ver apêndice H.

evitado em casos que o número de entrevistas realizado é superior a uma dúzia (Bloor & Wood, 2006).

A forma mais óbvia de analisar os dados de uma entrevista é através da análise de conteúdo (Berg, Lune & Lune, 2004), que se desenrolou da seguinte maneira: Primeiro, transcrever as entrevistas na íntegra e reenviar ao entrevistado para efetuar correções ao testemunho prestado, por forma a validar a informação fornecida; Segundo, foram relidas todas as entrevistas como um todo, com o objetivo de realizar anotações e entender ligações entre os diferentes guiões; Terceiro, foi analisada cada pergunta separadamente, retirando das respostas as expressões-chaves que os entrevistados referem, permitindo criar ideias-centrais. Quarto, realizar uma análise quantitativa das ideias-centrais em todas as entrevistas, verificando assim se existem padrões entre os diferentes entrevistados. Quinto e último, realizar a triangulação entre estes padrões, a análise documental e os apontamentos recolhidos da observação direta, com o objetivo de confirmar, validar ou corroborar os resultados e conclusões da investigação. Por forma a compensar as falhas de cada um dos procedimentos anteriormente apresentados é feita uma triangulação entre as diferentes fontes de informação (Berg, Lune & Lune, 2004; Thorpe & Holt, 2008).



## CAPITULO 4 – RESULTADOS

### 4.1. Marinha Portuguesa

Na Marinha Portuguesa a aquisição de fardamento encontra-se dividida entre a secção de fardamento da DOT e a secção de material diverso da DOB<sup>64</sup>, que trabalham em coordenação para a realização deste processo<sup>65</sup>. Estas divisões estão ambas situadas na Base Naval do Alfeite, e encontram-se fisicamente separadas.

A secção de fardamento chefiada pela Sr.<sup>a</sup> 1º Ten AN Machado é responsável por realizar a MN que se traduz em Sistema Integrado de Gestão (SIG) pela requisição de compra (RC) e está intimamente ligado ao planeamento. Numa fase inicial são produzidas as ETs para serem associadas a cada uma das RC definindo exatamente qual é o objeto que pretendem adquirir, e requerendo uma amostra do produto com um boletim de análises (realizadas por um laboratório credenciado) comprovando o cumprimento das ETs. O planeamento é feito com base no histórico do consumo dos últimos 3 anos, incluindo incorporações previstas para o ano a planear e têm em consideração, ainda que superficialmente, as promoções e algumas missões e exercícios previstos para o respetivo ano a planear. Se existir orçamento disponível tentam atribuir um stock mínimo de 30% a todas as existências de fardamento, mantendo assim um stock de segurança para imprevistos que possam surgir. Posteriormente o processo transita para a DOB.

A secção de material diverso chefiada pelo Sr. CapTen AN Dias Lourenço após a definição das quantidades a adquirir e definição de lote (processo realizado em conjunto com a DOB, também existe coordenação relativamente a alterações), realiza-se o número do processo de despesa (NPD) onde são agregados artigos que contenham as mesmas características (exemplo dos camuflados, as calças e o dólmen deste convém estar no mesmo lote para ser adjudicado à mesma firma).

Esta secção também é responsável pela preparação de documentação das peças do procedimento incluindo os respetivos anexos, onde está incluído o regulamento de avaliação de propostas, que define quais são os parâmetros avaliados nas propostas, relativamente a critérios de adjudicação, por norma é sempre a proposta economicamente mais vantajosa raramente é utilizado o critério do mais baixo preço. De seguida é desenvolvido o

---

<sup>64</sup> Ver anexo M.

<sup>65</sup> Ver apêndices Q, R e S.

procedimento contratual, realiza-se a fase de admissão das propostas até ao contrato e sucessiva execução do mesmo.

A partir deste momento o processo regressa à DOT, onde é realizado o controlo dos prazos de entrega (normalmente situam-se entre os 30 e 60 dias), contactos com fornecedores para receção do material e por último a receção do material, onde são realizadas inspeções qualitativas e quantitativas. Todos os artigos de fardamento são rececionados na DOT, onde existem 6 depósitos de fardamento.

#### **4.2. Exército Português**

À semelhança da MP, este processo também se encontra dividido por duas direcções distintas, a Secção de Fardamento, Alimentação e Combustíveis (SecFAC) da DMT<sup>66</sup> e a RCC da DA<sup>67</sup> que se encontram fisicamente no mesmo edifício (CmdLog<sup>68</sup>), tendo de trabalhar em permanente coordenação para a elaboração de processos relativos a diversos tipos de aquisições, incluindo o fardamento<sup>69</sup>.

A SecFAC chefiada pelo Sr. TCor AdMil Godinho dos Santos, é responsável pela elaboração do planeamento anual de acordo com as necessidades do depósito (UAGME) ou unidades (AM, Escola de Sargentos do Exército (ESE), Colégio Militar, Pupilos do Exército, Centro de Produção e Venda de Fardamento e Equipamento do Exército (CPVFE) e aquando da distribuição das DIFs em contexto de FND) para o ano seguinte<sup>70</sup>, em função das missões e incorporações, elabora também as ETs que são enviadas juntamente com a MN para a DA.

A RCC da DA chefiada pelo Sr. TCor AdMil Luís Campos, recebe as MN e realiza todo o procedimento contratual regido pelas regras do CCP<sup>71</sup>. De acordo com as MN apresentadas, são lançados concursos públicos nacionais ou internacionais, dependendo do montante, ou seja, não existem ajustes diretos, uma vez que as quantidades são elevadas, exceto em caso de urgência imperiosa.

Este processo termina quando a repartição de controlo de qualidade do Gabinete do Comando da Logística (GabCmdLog), transmite à SecFAC que entrou em depósito as quantidades de fardamento que foram adquiridas em determinado processo e este está nas condições acordadas, após este procedimento o fardamento está pronto a ser distribuído pelos CPVFE.

---

<sup>66</sup> Ver anexo N.

<sup>67</sup> Ver anexo O.

<sup>68</sup> Ver anexo P.

<sup>69</sup> Ver apêndices K, L e M.

<sup>70</sup> Ver anexo Q.

<sup>71</sup> Ver anexo R.

### 4.3. Força Aérea Portuguesa

Na FAP todo o processo aquisitivo do fardamento é realizado na Repartição de Material de Intendência da DAT<sup>72</sup>, que se encontra localizada no Estado Maior da Força Aérea (EMFA) em Alfragide.

A Secção de Fardamento que se encontra na divisão anteriormente referida e é chefiada pelo Sr. Maj AdmAer Renato Carmo, onde todo o processo aquisitivo elaborado pela FAP tem na sua génese a elaboração de um planeamento de necessidades, utilizando uma ferramenta do SIG denominada *Material Requirement Planning* (MRP). Esta ferramenta, não tem incorporada a capacidade de previsão, pelo que requer que paralelamente seja efetuado um estudo das requisições criadas, então em complemento ao MRP, são analisados dados extraídos do SIG que trabalhados dentro de uma tabela de Excel, permitindo assim analisar toda a informação e determinar as quantidades a adquirir, tendo em conta o orçamento disponível, sendo desta forma possível adequar da melhor forma as quantidades a adquirir, consoante a prioridade<sup>73</sup>.

Após a definição dos artigos que se pretendem adquirir são elaborados os processos de aquisição. Usualmente são utilizados três tipos de distintos de procedimentos: Método Simplificado que se utiliza em aquisições com carácter de urgência; Ajustes Diretos; Concursos Públicos, que é o método preferencial de aquisição.

Após a definição do tipo de procedimento este tem de se enquadrar nos trâmites processuais explanados no CCP. O Sr. Cap AdmAer Rui Silva<sup>74</sup> referiu como sendo as “*três peças constituintes de um concurso, a saber, Informação Inicial, Caderno de Encargos e Programa do Procedimento*”. A informação inicial está relacionada com a autorização da entidade competente para efetuar despesa, no caderno de encargos são definidas as cláusulas jurídicas e as cláusulas técnicas e no programa do procedimento são definidos um conjunto de requisitos. Posteriormente estas peças são colocadas na plataforma AcinGov que é utilizada como meio de comunicação entre o adjudicatário e os concorrentes.

Findo o prazo, para entrega das propostas as mesmas são avaliadas nos seus diversos aspetos, seja a nível documental quer a nível do cumprimento dos requisitos técnicos (“*se o procedimento tiver o critério da qualidade a avaliação é obtida através da análise de um*

---

<sup>72</sup> Ver apêndice I.

<sup>73</sup> Ver apêndices O e P.

<sup>74</sup> Ver apêndice O.

*relatório de ensaios passado por uma entidade acreditada*”). Elabora-se o Relatório Preliminar que é colocado na plataforma em Audiência Prévia. Finalizada esta audiência, são elaborados o Relatório e a Informação Final sendo indicado a firma a quem foi adjudicado o material representado pela elaboração PC<sup>75</sup>.

Aquando da entrega do material existe uma verificação qualitativa, por amostragem, onde se avalia se os requisitos de construção dos artigos foram cumpridos e uma verificação quantitativa onde se procede à contagem física do material entrado segundo o disposto no PC. Após as avaliações positivas destes momentos o material fica disponível para ser distribuído aos diversos órgãos da FAP.

#### 4.4. Comparação entre os ramos

Depois de explicarmos como cada um dos ramos realiza o processo aquisitivo do fardamento, resta fazer uma comparação entre eles para melhor entender as diferenças e semelhanças existentes à data. Deste modo, julgamos que a melhor maneira de elucidar estas disparidades e conformidades é sob a forma de várias tabelas onde apresentamos, com recurso as fontes a que recorreremos, os principais aspetos em comparação.

Após a existência de uma MN, que é semelhante nos três ramos das FFAA, advém das diferentes necessidades que as unidades têm relativamente ao fardamento, surge a necessidade de realizar o planeamento, onde apresentamos a sua comparação na seguinte tabela:

**Tabela 3 – Comparação no Planeamento**

<b>Planeamento</b>	
<b>Marinha Portuguesa</b>	É responsabilidade da Secção de Fardamento da DOT, chefiada pela Sr.ª 1º Ten Machado Rocha, e é realizado com base no histórico do consumo dos últimos 3 anos, o ritmo de consumo, as disponibilidades financeiras, os níveis de existências (em armazém e em processo de aquisição), diretivas técnicas do Organismo de Direção Técnica e as capacidades de armazenagem <sup>76</sup> .
<b>Exército Português</b>	É responsabilidade da SecFAC, chefiada pelo Sr. TCor AdMil Godinho Santos, e concebido com base nas necessidades, nas verbas disponíveis, no histórico de aquisições feitas procurando abranger o máximo de fontes possíveis, incluído o numero de civis que vão incorporar na instituição, o numero de missões e respetivo numero de efetivos que vai comparecer na mesma e na previsão de eventuais promoções <sup>77</sup> .
<b>Força Aérea Portuguesa</b>	É responsabilidade da Secção de Fardamento que pertence Repartição de Material de Intendência da DAT, chefiada pelo Sr. Maj AdmAer Carmo, para elaborar planeamentos utiliza uma ferramenta do sistema SIG denominada MRP, em complemento, são analisados dados extraídos do SIG que trabalhados dentro de uma tabela de Excel, permitem analisar toda a informação, e adequar da melhor forma possível as quantidades a adquirir, consoante a prioridade, e de acordo com a perspetiva de saída do produto ao longo do ano <sup>78</sup> .

**Fonte:** Elaboração própria

<sup>75</sup> Ver apêndice O.

<sup>76</sup> Ver apêndices P, U.2 e anexo U.

<sup>77</sup> Ver apêndices K, M, U.2 e anexo Y.

<sup>78</sup> Ver apêndice O e anexo V.

Decorrente da realização do planeamento existe a necessidade de assegurar uma quantidade mínima de peças de fardamento, para assim fazer face a imprevistos que possam surgir, normalmente denominado como stock de segurança:

**Tabela 4 – Comparação relativa ao Stock de segurança**

<b>Stock de segurança</b>	
<b>Marinha Portuguesa</b>	Realizado pela mesma secção atribui um stock mínimo de 30% a todas as existências de fardamento, caso exista orçamento disponível e de acordo com método de revisão continua <sup>79</sup> .
<b>Exército Português</b>	É também executado pela mesma secção que tentativamente atribui cerca de 20% a este <i>stock</i> relativamente à previsão de unidades a consumir durante o ano para o qual o planeamento está a ser realizado, tendo em conta o orçamento disponível <sup>80</sup> .
<b>Força Aérea Portuguesa</b>	Efetivado pela secção referenciada aquando do planeamento, como utilizam o MRP do SIG, existe a necessidade de introduzir neste os stocks mínimos a manter em armazém, denominados de pontos de reabastecimento <sup>81</sup> .

**Fonte:** Elaboração própria

Posteriormente ao planeamento e respetiva MN surge a necessidade de realizar a aquisição do fardamento para cada um dos ramos, neste ponto não faz sentido a construção de uma tabela para comparação pois as FFAA como entidades adjudicantes<sup>82</sup>, regem-se pelo “*regime da contratação pública estabelecido na parte II do presente Código, aplicável à formação dos contratos públicos, entendendo-se por tal todos aqueles que, independentemente da sua designação e natureza sejam celebrados pelas entidades adjudicantes referidas no presente Código*” (MOPTC, 2008, pp. 762 e 763).

**Tabela 5 – Comparação relativa às responsabilidades no procedimento contratual**

<b>Responsabilidades no procedimento contratual</b>	
<b>Marinha Portuguesa</b>	Secção de Material Diverso da DOB, chefiada pelo Sr. CapTen Dias Lourenço.
<b>Exército Português</b>	Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições (RCC/DA), chefiada pelo Sr. TCor Luís Campos.
<b>Força Aérea Portuguesa</b>	Repartição de Material de Intendência da DAT, chefiada pelo Sr. TCor AdmAer José Chambel.

**Fonte:** Elaboração própria

Deste modo a fase da escolha dos procedimentos contratuais é semelhante nos três ramos, utilizando usualmente três tipos de distintos de procedimentos. Ajuste Direto Regime Simplificado<sup>83</sup> para aquisições até 5.000 € que se utiliza em aquisições com carácter de urgência, Ajuste Direto<sup>84</sup>, para aquisições até 75.000 € e Concurso Público<sup>85</sup>, que são o método preferencial de aquisição. As peças do procedimento relativas ao procedimento

<sup>79</sup> Ver apêndice R e anexo U.

<sup>80</sup> Ver apêndice M e anexo W.

<sup>81</sup> Ver apêndice O e anexo X.

<sup>82</sup> Cfr. artigo 2.º do CCP.

<sup>83</sup> Trata-se de um procedimento que dispensa quaisquer formalidades e em que a entidade adjudicante se limita a conferir a fatura comprovativa da aquisição. Cfr. Artigos 128.º e 129.º do CCP.

<sup>84</sup> Ver anexo G.

<sup>85</sup> Ver anexo H.

contratual mais utilizado (Concurso Público) são o programa do procedimento e o caderno de encargos<sup>86</sup>, no primeiro são definidos um conjunto de condições, como o método de avaliação, e obrigações que os concorrentes têm que cumprir e no segundo são definidas as cláusulas técnicas e jurídicas, onde são descritos os requisitos técnicos dos artigos a adquirir.

Relativamente ao caderno de encargos é concebido de maneira semelhante nos três ramos, existindo uma vulnerabilidade relativamente ao Exército Português, que se traduz na falta de pessoal com formação na área da ETs, pois aquando da extinção das OGFE não transitou para o CmdLog a pessoa responsável pelas ETs, e essa responsabilidade foi delegada em alguém sem formação na área e também não se herdou qualquer tipo de documentação, suficiente para garantir que estas fossem realizadas da melhor maneira possível. *“Atualmente é uma área da responsabilidade dos Estudos Técnicos da DMT, que também não tem pessoal com formação específica nem nenhum engenheiro têxtil para poder validar das ETs. Para colmatar esta falha recorre-se ao CITEVE, onde são pedidas análises sempre que existem concursos e a necessidade de testar a qualidade dos tecidos”*<sup>87</sup>.

Por outro lado, a Marinha Portuguesa e a FAP têm um Eng. Têxtil responsável por garantir a qualidade do fardamento, parte técnica do caderno de encargos e participar na análise das amostras enviadas pelos fornecedores, pois definem (os três ramos das FFAA) que todos os artigos a adquirir vêm acompanhados de uma amostra, e normalmente também é requerido um boletim de análises junto desta amostra, para comprovar que o tecido cumpre as ETs, este boletim tem de ser realizado por um laboratório credenciado. No regulamento de avaliação de amostras estão especificados quais os critérios, ou quais os ensaios deste boletim que vão ser tidos em consideração para fazer a análise técnica<sup>88</sup>.

Posteriormente é desenvolvido o procedimento contratual, onde se realça toda a fase de admissão de propostas até ao contrato e por último realiza-se a execução do contrato, onde os fornecedores deverão cumprir com os prazos a que se propõem.

**Tabela 6 – Comparação relativa a prazos de entrega**

<b>Prazos de entrega</b>	
<b>Marinha Portuguesa</b>	O controlo é responsabilidade da Secção de Fardamento da DOT. Os prazos de entrega dependem do tipo de artigo, e se é solicitado ou não boletim de análises aos tecidos, tornando-se assim em processos mais longos pois o fornecedor tem que realizar estas análises em entidades externas. Caso contrário os prazos variam entre os 30 e 60 dias, atingindo 90 dias se o fornecedor apenas produzir aquele artigo para a Marinha Portuguesa <sup>89</sup> .

<sup>86</sup> Cfr. Aliena b) do n.º 1 do artigo 40.º do CCP.

<sup>87</sup> Ver apêndice K.

<sup>88</sup> Ver apêndices R e S.

<sup>89</sup> Ver apêndice R.

<b>Exército Português</b>	Este controlo é responsabilidade da SecFAC, que afirma, devido às quantidades de artigos e à demora do processo aquisitivo nunca é inferior a 60 dias, existindo prazos de entrega superiores a 3 meses, que se relaciona com “ <i>uma certa inércia relativamente à eficácia dos processos</i> ” <sup>90</sup> .
<b>Força Aérea Portuguesa</b>	A Secção de Fardamento da Repartição de Material de Intendência da DAT é responsável pelo controlo dos prazos de entrega que variam conforme o concurso que é feito, ao fator de qualidade a ser analisado ou não. Havendo um único fator de decisão, o processo desenrola-se com mais rapidez, sendo assim possível ter prazos de entrega mais curtos, rondando os 30 dias. Sempre que envolva o fator qualidade o processo torna-se mais moroso, devido à componente técnica, acrescendo o prazo para 75 chegando a atingir os 90 dias <sup>91</sup> .

**Fonte:** Elaboração própria

Após a entrega do fardamento adquirido, é importante salientar o controlo realizado por cada um dos ramos das FFAA:

**Tabela 7 – Comparação relativa ao controlo na entrega do fardamento**

<b>Controlo na entrega do fardamento</b>	
<b>Marinha Portuguesa</b>	Todos os artigos de fardamento são rececionados na DOT que tem a responsabilidade de realizar esta verificação, onde é feito um controlo quantitativo e qualitativo, com ajuda da Dr. Ana (Eng. Têxtil) por amostragem <sup>92</sup> .
<b>Exército Português</b>	A responsabilidade é do GabCmdLog onde existe uma repartição de controlo de qualidade, transmite à SecFAC que entrou em depósito (UAGME) as quantidades de fardamento que foram adquiridas em determinado processo e este está nas condições acordadas <sup>93</sup> .
<b>Força Aérea Portuguesa</b>	Na receção do material existem a destacar dois momentos, o da avaliação qualitativa (responsabilidade da secção de fardamento da DAT) em que, por amostragem, se avalia se os requisitos de construção dos artigos foram cumpridos, e o momento quantitativo (responsabilidade da unidade/depósito em alverca) em que se procede à contagem física do material. Após as avaliações positivas destes momentos o material fica disponível para ser distribuído aos diversos órgãos da FAP <sup>94</sup> .

**Fonte:** Elaboração própria.

Após a receção e respetiva verificação, o fardamento está pronto a ser fornecido (coletivamente<sup>95</sup> ou individualmente<sup>96</sup> no caso do Exército Português) ou distribuído pelos respetivos pontos de venda de cada ramo das FFAA.

#### **4.5. Possibilidades de centralização**

No decorrer da investigação, e segundo as pessoas com quem fomos tendo contacto, ficou cada vez mais claro de que a existir uma centralização ao nível da aquisição de fardamento seria necessário que fosse uma entidade hierarquicamente superior aos três ramos das FFAA, existindo assim duas hipóteses: UMC/MDN e DIRFIN/EMGFA. Estava

<sup>90</sup> Ver apêndices L e M.

<sup>91</sup> Ver apêndice O.

<sup>92</sup> Ver apêndices R e S.

<sup>93</sup> Ver apêndice K e M.

<sup>94</sup> Ver apêndice O.

<sup>95</sup> Ver anexo S.

<sup>96</sup> Ver anexo T.

então planeada a realização de duas entrevistas semiestruturadas, uma à chefe de divisão da UMC/MDN, que se realizou, e outra ao Chefe da RepCA do MDN, onde não foi seguido o guião a que nos propusemos, e apenas foi possível recolher apontamentos de uma reunião com o Chefe do SAF e o Chefe da RepCA da DF/MDN<sup>97</sup> (EMGFA, 2015).

De acordo com o Sr. Cor AdmAer Fernando Barbosa, apesar das boas práticas existentes na DF/MDN (EMGFA, 2015), afirma que existia possibilidade deste procedimento ser centralizado em qualquer uma das entidades apresentadas anteriormente, mas defende que para este tipo de aquisição deveria ser ao nível da UMC/MDN, devido à natureza deste tipo de aquisição, pois na DF/MDN apenas existem militares nos cargos de chefia, enquanto que na UMC/MDN existem civis, ou seja, a imparcialidade é maior. E também porque nesta repartição não existe experiência de aquisições de fardamento nem de aquisições conjuntas, enquanto que a UMC/MDN já tem essa experiência.

A Dr.<sup>a</sup> Lúgia Vieira, Chefe de Divisão da UMC/MDN, afirma que já foi analisada a questão da aquisição conjunta de fardamento nas reuniões periódicas entre os ramos das FFAA, com as direções gerais e outras entidades do Ministério da Defesa para se perceber quais são as categorias que fazem ou não sentido serem centralizadas na UMC/MDN<sup>98</sup>. Nestas reuniões está também presente um dos objetivos que é o de incrementar o modelo de prestação centralizada de serviços e otimizar o modelo de serviços partilhados (SG/MDN, 2016).

Ainda que seja possível por parte da UMC/MDN a realização deste tipo de processo<sup>99</sup>, e apesar do fardamento ser uma categoria transversal aos ramos das FFAA, a ideia transmitida pela FAP é de que o fardamento é uma categoria muito específica e que cada ramo tem as suas características, e mesmo dentro de cada ramo existe, bastantes diferenças. *“Embora esta categoria seja transversal não é uniforme, logo, existe bastante dificuldade em centralizar, mas caso exista uniformidade penso que poderia ser centralizado ao nível da UMC/MDN”*<sup>100</sup>.

Nos três guiões de entrevistas que realizámos existiu um conjunto de perguntas transversais a todos eles<sup>101</sup>, de forma a dar mais credibilidade aos resultados apresentados. Quando questionados acerca da viabilidade de uma aquisição conjunta de fardamento nos

---

<sup>97</sup> Ver apêndice T.

<sup>98</sup> Ver apêndice W.

<sup>99</sup> “A Secretaria-Geral (SG) tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MDN e aos demais órgãos e serviços nele integrados, no âmbito do aprovisionamento centralizado e do apoio técnico jurídico e contencioso (...)” (MDN, 2009, p 4324(6)).

<sup>100</sup> Ver apêndice N.

<sup>101</sup> Ver apêndice G.



três ramos das FFAA<sup>102</sup>, todos os entrevistados transmitiram a ideia de que era viável, quase todos eles acrescentando a resposta às complicações que iriam surgir.

A realização de reuniões inter-ramos de que o Sr. TCor AdMil Godinho dos Santos e o Sr. Cap AdMil Fernando Pires abordam, são as reuniões periódicas que existem entre os três ramos das FFAA, em que um dos objetivos é a “*verificação de pontos em comum onde exista a possibilidade de uma colaboração em conjunto e em situações que possam resultar de mais valias nos processos aquisitivos*”<sup>103</sup>, reforçaram ainda a ideia da necessidade de colaboração entre os diferentes ramos e artigos em comum que existem, “*mesmo que não sejam comuns os artigos, também podem ser colocados no mesmo lote do concurso*”<sup>104</sup>. Associada a esta noção está a da uniformização (relatada por quase todos os entrevistados) necessária para a existência da centralização na aquisição do fardamento, inerente à uniformização estão:

- O consenso que teria de existir entre os ramos, para que existisse uma convergência na maneira de pensar;
- A diversidade de fardamento existente nos três ramos;
- A criação de um grupo de trabalho para realizar os estudos nesta área;
- A especificidade do fardamento;
- A resistência à mudança, pois “*não é uma das categorias de artigos que seja fácil haver uma uniformização nos três ramos das FFAA*”<sup>105</sup>;
- Existência de uma reforma dos regulamentos de uniformes de cada ramo.

Quando questionados acerca de uma possível redução de custos tendo como premissa a viabilidade da questão apresentada anteriormente<sup>106</sup>, é transversal na análise às respostas, a presença do conceito de economias de escala, inerente a este a redução de custos, refletido pela Dr.<sup>a</sup> Ana na seguinte expressão, “*sendo uma estrutura montada em massa, obviamente iria reduzir custos através de economias de escala*”. Os entrevistados também defenderam a ideia de economia, eficiência e eficácia, na medida em que iria existir uma redução de pessoal, de artigos e administrativamente tornar-se-ia um processo mais simplificado. Alguns dos entrevistados<sup>107</sup> reforçaram a ideia da uniformização e alteração dos regulamentos de uniformes para que assim existissem mais valias económicas.

---

<sup>102</sup> Ver apêndice X.1.

<sup>103</sup> Ver apêndices K.

<sup>104</sup> Ver apêndice M.

<sup>105</sup> Ver apêndices N.

<sup>106</sup> Ver apêndice X.2.

<sup>107</sup> Sr. Cap AdmAer Silva, Sr. Ten Pereira e Dr.<sup>a</sup> Ana.

A última questão incluída neste subcapítulo relaciona-se com as vulnerabilidades inerentes a um processo de aquisição conjunta de fardamento nos três ramos das FFAA<sup>108</sup>. Além das dificuldades que os entrevistados enunciaram na primeira questão (3 a)), também referiram as ETs como uma das principais vulnerabilidades pois é com elas que se consegue mapear exatamente aquilo que se pretende, associado à formação do pessoal a quem as realiza<sup>109</sup> e a dificuldade que seria produzir estes documentos se não existisse uniformização relativa ao fardamento a adquirir em conjunto. Afirmando a Sr.<sup>a</sup> 1º Ten Machado da existência de *“artigos que é praticamente impossível adquirir conjuntamente, devido à especificidade de cada um dos ramos”*, não sendo atualmente possível esta centralização devido à individualidade e especificidade que cada um dos ramos apresenta. O Sr. TCor AdMil Campos declara que o Exército Português perdeu o *“know how”* com a extinção das OGFE, e os fornecedores também não o têm, considerando assim uma vulnerabilidade a falta deste conhecimento por parte dos fornecedores, levando a que exista uma tardia resposta do mercado devido à falta deste *“know how”* e estes se encontrarem *“pouco familiarizados com as plataformas utilizadas atualmente, com o TC, com garantias bancárias, entre outros”*.

#### 4.6. Análise SWOT

Este tipo de produto permite realizar uma análise interna e externa de uma organização, transpondo para a realidade da presente investigação consideramos as FFAA portuguesas como um todo. O termo SWOT resulta de quatro vocábulos: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que se traduzem respetivamente por pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Esta análise traduz o reconhecimento dos principais aspetos que definem a posição estratégica de determinada organização, num determinado momento (Rosado, 2015).

Para a realização desta ferramenta de modo realçar os pontos fortes e fracos e referir as oportunidades e ameaças de uma aquisição conjunta de fardamento ao nível das FFAA, recorreu-se principalmente à análise das entrevistas bem como os apontamentos retirados aquando do deslocamento às respetivas secções de fardamento de cada um dos ramos<sup>110</sup>. Esta análise deve ser feita e interpretada de forma integrada conjugando a análise interna com a externa relacionando os pontos fortes que podem potenciar as oportunidades e combater as ameaças por outro lado os pontos fracos que podem prejudicar as oportunidades e potenciar as ameaças<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> Ver apêndice X.3.

<sup>109</sup> Aquando da extinção das OGFE *“o responsável pelas ETs não transitou para o CmdLog, e essa responsabilidade foi delegada em alguém sem formação na área e não foi herdado qualquer tipo de documentação, suficiente para garantir que estas fossem realizadas da melhor maneira possível”*.

<sup>110</sup> Ver apêndices V.3, V.4, X.3 e Y.

<sup>111</sup> Ver apêndice J.

**Tabela 8 – Estratégias de desenvolvimento adstritas à análise SWOT**

		<b>Análise Interna</b>	
		<b>Pontos Fortes (S)</b>	<b>Pontos Fracos (W)</b>
<b>Análise Externa</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<p><i>Aproveitar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se existir uma uniformização dos artigos a adquirir é possível existir uma centralização numa só entidade e consecutivamente resultaria em economias de escala;</li> <li>– Realização de apenas um único processo para os três ramos das FFAA iria resultar numa redução do custo concursal, pois o fornecedor, iria apenas concorrer para um processo e não três diferentes, e também iriam existir mais fornecedores a querer concorrer, havendo a possibilidade de melhoria na qualidade do serviço;</li> <li>– A redução de pessoal e o incremento da segregação de funções iriam resultar em mais valias económicas, eficiência e eficácia no processo de aquisição;</li> <li>– Atender ao <i>know-how</i> de todos os ramos.</li> </ul>	<p><i>Desenvolver</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A mudança do paradigma a que as pessoas estão habituadas causa sempre resistência à mudança e a centralização não é uma exceção;</li> <li>– Inerente a uma centralização encontra-se a realização de um planeamento para aquisições relativas aos três ramos além de ser um processo bastante moroso e trabalhoso;</li> <li>– Sem a revisão dos regulamentos de uniformes, com intenção de reduzir o número de artigos, não seria possível a existência de uma centralização, a redução do custo concursal bem como economias de escala;</li> <li>– A falta de pessoal qualificado para a elaboração de ETs bem como a sua melhoria iria prejudicar a economia, eficiência e eficácia no processo de aquisição do fardamento.</li> </ul>
	<b>Ameaças (T)</b>	<p><i>Combater</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Devido à uniformização e simplificação do processo, sendo apenas realizado um único procedimento para os três ramos das FFAA, poderia resultar na resposta tardia à satisfação da necessidade por parte dos fornecedores;</li> <li>– O facto de nem todos os ramos dominarem na plenitude os conhecimentos relativos ao processo de aquisição de fardamento iria contribuir para uma melhor compreensão relativamente à burocracia exigida pelo quadro legislativo;</li> <li>– Caso se optasse pela realização do processo de artigos de fardamento, de forma a adquirir separadamente os tecidos, e fosse concebido ao nível do MDN, seria possível libertar cativações mais cedo, contribuindo para a execução eficiente de processos contratuais.</li> </ul>	<p><i>Melhorar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Devido à individualidade e especificidades de cada um dos ramos das FFAA leva a que exista fraca resposta do mercado, não estando interessados (os fornecedores) em participar nestes concursos devido à reduzida quantidade a adquirir de cada artigo.</li> <li>– A resistência à mudança potência de forma exponencial a burocracia exigida pelo quadro legislativo, pois são diplomas legais excessivamente remissivos tornando-se confusos.</li> <li>– Realizar um planeamento para aquisições relativas aos três ramos seria um processo bastante moroso e trabalhoso o que iria prejudicar caso existisse indisponibilidade da totalidade do valor orçamental conjugado com cativações.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

## CAPITULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1. Verificação de Hipóteses

Concluída a apresentação dos resultados, e decorrente do método hipotético-dedutivo, estão reunidas as condições para se proceder à confirmação ou infirmação das HI enumeradas no Capítulo II.

A HI 1 **“De acordo com a legislação em vigor, é possível a aquisição conjunta de fardamento ser realizada pela UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA”** é confirmada de acordo com as declarações prestadas pela Dr.<sup>a</sup> Lígia Vieira na resposta à questão n.º 1 do 3.º guião de entrevista onde afirma que *“caso exista uniformidade penso que poderia ser centralizado ao nível da UMC/MDN”* e de acordo com os apontamentos recolhidos junto do Sr. Cor AdmAer Fernando Barbosa e do Sr. TCor AdmAer Paulo Moutinho que apesar de afirmarem a possibilidade deste procedimento ser realizado na DIRFIN do EMGFA, sugeriram que a melhor alternativa seria uma centralização ao nível da UMC/MDN. Relativamente à possibilidade da realização deste processo por parte da UMC/MDN está regulado no artigo 11.º da LO do MDN e no artigo 5.º da Portaria n.º 86/2012, por outro lado esta mesma possibilidade, relativa à DIRFIN do EMGFA, está regulada no artigo 39.º da LO do EMGFA.

Relativamente à HI 2 **“Os estudos na área da microeconomia afirmam que os custos poderão ser menores quando o fator quantidade é introduzido numa aquisição”**, apesar de todos os entrevistados referirem que numa ótica de aquisição conjunta de fardamento para os três ramos das FFAA iriam existir economias de escala devido ao aumento da quantidade de artigos a adquirir que irá fazer com que o preço unitário de cada peça reduzisse, o que corrobora as definições apresentadas na revisão de literatura, alguns dos entrevistados referiram que devido ao aumento significativo de artigos a adquirir, os fornecedores não iriam conseguir dar resposta ao pedido, apesar de adjudicarem o contrato e se comprometerem a cumprir os prazos estipulados, iria existir o efeito contrário denominado de deseconomias de escala. Devido a este último conceito que acontece aquando do investimento por parte uma empresa aumenta para assim ganhar produtividade, mas acontece o contrário, esta HI é confirmada.

No que concerne à HI 3 **“O processo de aquisição do fardamento é semelhante nos três ramos das FFAA”**, é infirmada devido essencialmente à génese do processo aquisitivo, o planeamento, que apesar de assentar praticamente nos mesmos princípios, não

é realizado de forma semelhante, bem como a gestão de *stocks* que, apesar desta ideologia ser transversal aos três ramos das FFAA, também não é realizada de forma semelhante. A realização do processo aquisitivo é semelhante nos três ramos, pois são consideradas entidades adjudicantes, e têm de reger pelas regras de contratação pública presentes no CCP. O último conceito que também contribui para a não confirmação desta HI é o controlo realizado por cada um dos ramos aquando da entrega por parte do fornecedor, que apesar de ser posto em prática nos três ramos das FFAA, não é realizado da mesma forma nem pelas mesmas pessoas (equiparadas em cada ramo).

Relativamente à HI 4 **“Uma das limitações possíveis é a discordância entre os ramos relativamente à uniformização do fardamento incluído na presente investigação, bem como as divergências nas ETs de cada um dos ramos, que são relevantes consoante a missão a desempenhar”** é confirmada pois a primeira parte desta afirmação foi declarada por quase todos os entrevistados, referindo que seria uma tarefa bastante complicada conseguir com que existisse nos três ramos das FFAA um consenso relativamente à uniformização do fardamento. Enquanto que a segunda parte da afirmação, que também foi referida enumeras vezes durante as entrevistas realizadas, mas principalmente por quem tinha responsabilidades relativas aos procedimentos contratuais, mais especificamente por quem produzia as peças do procedimento e quem contribuía com documentos para anexar as mesmas.

## CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente investigação, para além de outros desideratos, permitiu sobretudo verificar a viabilidade da possível aquisição conjunta de fardamento através da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional ou através da Direção de Finanças do Estado Maior General das Forças Armadas.

Resultante da investigação ficou também subjacente que, caso exista possibilidade de centralização na aquisição conjunta de fardamento ao nível das Forças Armadas, essa responsabilidade deveria recair sobre a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional derivado da experiência existente neste campo. Para esta centralização ficou também registada a necessidade de criação de um acordo quadro que pré-qualifica os fornecedores para o aprovisionamento de bens e/ou a prestação de serviços à Administração Pública, permitindo também estabelecer as condições e requisitos que estes são obrigados a cumprir em termos legais.

Decorrente da análise documental realizada não existe qualquer restrição relativa à centralização deste tipo de processos, apesar de não existirem registos de procedimentos centralizados relativos a fardamento. Para avançar com este procedimento, seria vantajoso a criação de um grupo de trabalho, onde incluísse os responsáveis pelas especificações técnicas de cada um dos ramos das Forças Armadas, com a responsabilidade de analisar todo o fardamento dos ramos, e proceder à uniformização sem que seja suprimida a individualidade e especificidade de cada um dos ramos.

Relativamente à **redução de custos na aquisição conjunta de fardamento**, e apesar da impossibilidade de ter acesso a todos os dados que tínhamos antevisto como um incremento à qualidade da investigação, é possível afirmar que existiriam mais valias económicas na aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas, devido à alusão por parte de todos os entrevistados ao conceito de “economias de escala”, aliado ao facto de na literatura referir que quando se obtêm eficiências económicas que resultam da realização de um processo em maior escala, quer este processo seja de produção ou venda. Estas mais valias económicas resultantes são geralmente medidas em termos dos custos unitários incorridos à medida que o volume da operação relevante aumenta.

Relativamente às **diferenças/semelhanças no processo de aquisição de fardamento na Marinha, Exército e Força Aérea** de acordo com a análise decorrente do quarto capítulo, onde foi dissecado como cada um dos ramos realiza o processo aquisitivo de fardamento, é possível afirmar que não são semelhantes. Porém, devido ao facto dos três ramos das Forças Armadas serem entidades pertencentes ao Estado, tem implícito neste vínculo o prosseguimento de vários diplomas legais, levando a que este procedimento seja bastante semelhante entre os ramos, principalmente no que diz respeito à tramitação do procedimento contratual, onde se verifica que todos se regem pelo código dos contratos públicos. Verificam-se desta forma, variações ao nível do caderno de encargos, onde estão incluídas as especificações técnicas.

Relevam-se as diferenças evidenciadas ao nível do planeamento, onde na Marinha Portuguesa existe uma instrução técnica para a realização do mesmo, estando o processo assente em procedimentos e não em pessoas. Apesar de suceder o mesmo no Exército Português e na Força Aérea Portuguesa, todos os ramos tentam abranger o máximo de fontes possíveis, ou seja, tendo por base o histórico de aquisições feitas, as incorporações previstas e previsões relativas a promoções, para assim efetivar um planeamento mais fidedigno.

Existem também disparidades relativas à gestão de stocks de segurança aquando da utilização de uma ferramenta que todos os ramos têm à sua disposição, e que apenas a Força Aérea Portuguesa utiliza, que é o *Material Requirement Planning* do Sistema Integrado de Gestão. Apesar desta ferramenta não ter presente a sensibilidade analítica necessária a este tipo de aquisições, é bastante útil para relatar os alertas necessários quando existe uma necessidade de reabastecimento.

Importa ainda ressaltar o controlo efetuado por cada um dos ramos aquando da entrega do fardamento, que apesar de existir o mesmo tipo de controlo nos três ramos (qualitativo e quantitativo), na Marinha Portuguesa e na Força Aérea Portuguesa este controlo é realizado pela respetiva secção de fardamento onde está presente um engenheiro têxtil. No Exército Português este é feito por uma secção diferente que posteriormente transmite à secção de fardamento se está tudo conforme com o que foi acordado com o fornecedor, permitindo haver desagregação de funções.

No que respeita às **vulnerabilidades inerentes a uma possível aquisição conjunta de fardamento**, pese embora existisse uma questão transversal aos três guiões de entrevista realizados, todos os entrevistados iam referindo ao longo de toda a entrevista vulnerabilidades inerentes a este tipo de procedimento. Entre as quais se destacam a ausência de especificações técnicas bem definidas devido à falta de pessoal qualificado para a

realização das mesmas, a resistência à mudança relativa à existência de uniformização e convergência por parte dos três ramos, a individualidade e especificidade de cada um dos ramos, devido à natureza dos processos e à sua dimensão fazem com que surja bastante interesse perante os fornecedores levando ao aumento da competitividade, resultando de uma maior demora processos. Por último detetámos vulnerabilidades relacionadas com a logística dos artigos, ou seja, onde seria entregue o material, existiria um depósito central ou eram utilizados os depósitos existentes em cada um dos ramos.

Assim sendo, e resultante de todo o processo de investigação, estamos em condições de responder à questão central relativa à existência de **mais-valias na aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas**, visto que as vulnerabilidades já foram apresentadas anteriormente, aprestamos apenas as mais valias que se traduzem na economia, eficiência e eficácia no processo de aquisição devido à simplificação do processo (apenas era realizado um único processo para os três ramos das Forças Armadas), existiriam economias de escala pois a quantidade de artigos iria aumentar, redução de pessoal, uma vez que a centralização do fardamento se aplicaria a todas as peças de fardamento, existiria maior segregação de funções e redução do custo concursal tanto para o fornecedor como para as Forças Armadas.

O objetivo geral desta investigação consistia na averiguação da existência ou não de mais-valias na aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas que foi concretizada com os argumentos supracitados. Os objetivos específicos foram alcançados ao longo do capítulo relativo aos resultados, colmatando o último objetivo com as estratégias de desenvolvimento adstritas à matriz SWOT apresentada.

No decorrer da investigação surgiram diversas dificuldades que, de certa forma, condicionaram o desenvolvimento da mesma, nomeadamente a dificuldade de obtenção de dados junto da Marinha Portuguesa e da Força Aérea Portuguesa, bem como o curto espaço temporal ao dispor para o trabalho de campo, nomeadamente na fase da realização das entrevistas nas quais se depende da disponibilidade dos interlocutores, que por motivos de serviço, não foi facilitada, e raramente se revelou imediata.

A presente investigação abordou uma temática bastante atual, relativa à centralização do fardamento, pelo que, como linhas de investigação futuras seria oportuno: efetuar por um lado, uma extensão do modelo de centralização ao Ministério da Defesa Nacional e ao Ministério da Administração Interna; a implementação de um modelo semelhante no âmbito da alimentação para os três ramos das Forças Armadas; bem como a aplicação de



*Benchmarking* relativo ao processo aquisitivo entre o Exército Português e outro Exército europeu.

Em suma, foi possível estabelecer as principais vantagens e vulnerabilidades que um procedimento deste tipo acarretaria, bem como a aprendizagem que cada um dos ramos pode retirar com os seus pares. Por último cabe a todos nós procurar soluções que permitam apoiar as Forças Armadas, face ao contexto organizacional atual, acompanhando os desafios da mudança, contribuindo para que as mesmas se desenvolvam e adaptem aos tempos vindouros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros

- Algozzine, B. & Hancock, D. (2016). *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Teachers College Press.
- Ballou, R. (2004). *Business logistics - supply chain management: planning, organizing, and controlling the supply chain* (5.<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Pearson Education International.
- Berg, B. L., Lune, H. & Lune, H. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences (Vol. 5)* (5<sup>th</sup> Edition). Boston, MA: Pearson.
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts* (1<sup>st</sup> Edition). London: Sage Publications.
- Carvalho, J. (1996). *Logística* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2004). *A Lógica da Logística* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Estorninho, M. (2012). *Curso de Direito dos Contratos Públicos: Por uma Contratação Pública Sustentável* (1.<sup>a</sup> Edição). Vila Nova de Famalicão: Edições Almedina.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação da conceção à realização* (5.<sup>a</sup> Edição). Loures: Lusociência.
- Freitas, L. (2014). *Direito dos contratos públicos e administrativos* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa Editora.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas* (4.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods (Vol. 1 & Vol. 2)*. London: Sage Publications.
- Guimarães, A. (2012). *O caracter excecional do ato administrativo contratual no Código Dos Contratos Públicos* (1.<sup>a</sup> Edição). Coimbra: Edições Almedina.

- Hancock, D. R. & Algozzine, B. (2016). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Teachers College Press.
- Harrison, A. & Hoek, R. (2002). *Logistics Management and Strategy* (1.<sup>st</sup> Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hesse-Biber, S. N. & Leavy, P. (2010). *The practice of qualitative research* (2<sup>nd</sup> Edition). London: Sage Publications.
- Leitão, A. (2015). *Lições de Direito dos Contratos Públicos: Parte Geral* (2.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa Editora.
- Martins, A. (2003). *Para um Conceito de Contrato Público, Separata dos Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Inocêncio Galvão Telles*. Vol. V, Almedina: Coimbra.
- Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research* (Vol. 1 & Vol. 2). London: Sage Publications.
- Oliveira, E. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica* (1.<sup>a</sup> Edição). Porto: Vida Económica.
- Oliveira, L. (2013). *Ética em Investigação Científica* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Lidel.
- Oliveira, R. & Oliveira, M. (2011). *Concursos e outros Procedimentos de Contratação Pública* (1.<sup>a</sup> Edição). Coimbra: Almedina.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1.<sup>st</sup> Edition). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações* (1.<sup>a</sup> Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2.<sup>a</sup> Edição). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Gradiva.
- Raimundo, M. (2013). *A formação dos contratos públicos: Uma concorrência ajustada ao interesse público* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa Editora.

- Reis, F. (2011). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha* (2.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Pactor.
- Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2012). *Economia* (19.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Eurobooks Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (2004). *Qualitative research practice* (1<sup>st</sup> Edition). London: Sage.
- Silva, J. (2010). *Dicionário dos contratos públicos* (1.<sup>a</sup> Edição). Coimbra: Almedina.
- Smith, A. (1970). *The wealth of nations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Sousa, L. (2010). *A negociação nos procedimentos de adjudicação* (1.<sup>a</sup> Edição). Coimbra: Edições Almedina.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (1.<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Lidel.
- Thomas, A. B. (2004). *Research skills for management studies* (1.<sup>st</sup> Edition). London: Psychology Press.
- Thorpe, R. & Holt, R. (2008). *The Sage dictionary of qualitative management research* (1<sup>st</sup> Edition). Los Angeles: Sage Publications.
- Vales, E. (2013). *Execução de empreitadas de obras públicas* (1.<sup>a</sup> Edição). Coimbra: Almedina.
- Wonnacott, P. & Wonnacott, R. (1979). *Economics* (1.<sup>st</sup> Edition). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5<sup>th</sup> Edition). Pennsylvania: Sage publications.

#### **Manuais, regulamentos e documentos militares**

- Bravo, A. (2014). “O Sector Público em Portugal: Âmbito, Estrutura e Contas – Sessão n.º 5”, [policopiado], Amadora, Academia Militar.

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública [eSPap] (2016). *Plano de Atividades 2016*. Amadora.

Estado Maior General das Forças Armadas [EMGFA] (2015). *Diretiva n.º 044/CEMGFA/15 – Procedimentos a adotar no âmbito do processo aquisitivo*. Lisboa.

Exército Português [EP] (2013). *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: EME.

Exército Português [EP] (2014a). *PDE 4-46-00 Sistema Logístico do Exército*. Lisboa: EME.

Exército Português [EP] (2014b). *Plano de Atividades para 2014*. Lisboa: EME.

Exército Português [EP] (2016). *Projeto de implementação: Uniforme de cerimónia, de passeio e de serviço*. Lisboa: EME.

Força Aérea Portuguesa [FAP] (2012). *Instrução Técnica – Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento (MM)*. Alfragide: EMFA.

Marinha Portuguesa [MP] (2015). *Instrução Técnica – Gestão de existências*. Alfeite: Direção de Abastecimento da Divisão Operacional e Técnica.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015a). QUADRO, orgânico 03.02.02 da Direção de Material e Transportes. Paço de Arcos.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015b). QUADRO, orgânico 03.02.04 da Direção de Aquisições. Paço de Arcos.

Secretaria-geral do Ministério da Defesa Nacional [SG/MDN] (2016). *Plano de Atividades 2017*. Lisboa.

### **Teses, artigos científicos e Revistas**

Adler, P. A. & Adler, P. (2012). How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research. *National Center for Research Methods*.

Agostinho, N. (2013). *A Logística Multifuncional nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General. Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

André, F. (2014). *A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional: o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas e as*

*Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas.* Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Administração Militar. Academia Militar, Lisboa.

Biernacki, P. & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.

Cabral, C. (2010). *A adoção de um uniforme modular no exército Português: perspectiva económica.* Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Administração Militar. Academia Militar, Lisboa.

Cadilha, C. (2002). Contratos Públicos: do Decreto-Lei nº.134/98, de 15 de maio, à Reforma do Contencioso Administrativo. Uma análise da Jurisprudência. *Scientia Iuridica*, janeiro – abril 2002, Tomo LI – n.º 292.

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. & Fontenot, R. (2013). *Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research.* Journal of Computer Information Systems, 54(1), 11-22.

Marshall, M. N. (1996). *Sampling for qualitative research.* Family practice, 13(6), 522-526.

Martins, C. (2015). *Contratação pública na administração pública local no quadro da nova gestão pública.* Relatório de Atividade Profissional apresentado para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil, no Curso de Mestrado em Construções Cíveis. Instituto Politécnico da Guarda, Guarda.

Matos, M. (2012). *A escolha dos procedimentos pré-contratuais.* Curso Pós-Graduado sobre “Contratos Públicos em tempos de crise”, organizado pelo Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Monserrate, C. (2008). *A Organização do Sector do Fardamento na Força Aérea.* Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado Maior – Conjunto. Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

Monteiro, T. (2010). *O Contributo das Centrais de Compras para a Gestão Eficiente dos Recursos Públicos.* Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Economia e Políticas Públicas. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), 327-344.

- Santos, J. (2009). *Logística conjunta: áreas potenciais para a sua viabilidade*. Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado Maior – Conjunto. Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Santos, S. (2016). *A reestruturação logística dos serviços no Exército: Estudo de caso: O fardamento*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Administração Militar. Academia Militar, Lisboa.
- Saunders, M. N. & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research. *British Journal of Management*, 27(4), 836-852.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 195-219.

## **Legislação**

- Agência Nacional de Compras Públicas [ANCP] (2009). Regulamento 330/2009, de 30 de julho. *Diário da República* 2.ª série, n.º 146, 30478-30486.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1994). Decreto-lei 27/94, de 5 de fevereiro. *Diário da República* 1.ª série A, n.º 30, 590-592.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1995a). Decreto-lei 249/95, de 21 de setembro. *Diário da República* 1.ª série A, n.º 219, 5896.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1995b). Portaria 1445-A/95, de 30 de novembro. *Diário da República* 1.ª série B, 1.º Suplemento, n.º 277, 7508(2)-7508(162).
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1997). Portaria 1054/97, de 16 de outubro. *Diário da República* 1.ª série B, n.º 240, 5526-5623.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1999). Decreto-lei 236/99, de 25 de junho. *Diário da República* 1.ª série A, n.º 146, 3792-3843.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2009). Decreto-lei 154-A/2009, de 6 de julho. *Diário da República* 1.ª série, n.º 128, 4324(4)- 4324(11).
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2011). Portaria 254/2011, de 30 de junho. *Diário da República* 1.ª série, n.º 124, 3823-3888.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2013). Portaria 88/2013, de 28 de fevereiro. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série, n.º 42, 1154.

Ministério da Defesa Nacional; Ministério das Finanças e da Administração Pública [MDN; MFAP] (2010). Despacho 7574/2010, de 30 de abril. *Diário da República* 2.<sup>a</sup> série, n.º 84, 22706-22708.

Ministério da Guerra [MG] (1948). Decreto 37211, de 11 de dezembro. *Diário do Governo* 1.<sup>a</sup> série, n.º 287, 1413-1458.

Ministério das Finanças [MF] (1957). Decreto-lei n.º 41375 de 19 de novembro de 1957. *Diário do Governo* 1.<sup>a</sup> série, n.º 262, 1126-1129.

Ministério das Finanças [MF] (1995). Decreto-lei 55/95, de 29 de março de 1995. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série A, n.º 75, 1715-1738.

Ministério das Finanças [MF] (1999). Decreto-lei 197/99, de 8 de junho de 1997. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série A, n.º 132, 3171-3210.

Ministério das Finanças [MF] (2012a). Decreto-lei 117-A/2012, de 14 de junho. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série, n.º 114, 2998(3)-2998(9).

Ministério das Finanças [MF] (2012b). Portaria 275/2012, de 10 de setembro. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série, n.º 175, 5181-5182.

Ministério das Finanças e da Administração Pública [MFAP] (2007). Decreto-lei 37/2007, de 19 de fevereiro. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série, n.º 35, 1252-1259.

Ministério das Finanças e do Plano [MFP] (1979). Decreto-lei 211/79, de 12 de julho de 1979. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série, n.º 159, 1489-1495.

Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações [MOPTC] (2008). Decreto-lei 18/2008, de 29 de janeiro. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série, n.º 20, 753-852.

Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território [MEPAT] (1999). Decreto-lei 59/99, de 2 de março. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série A, n.º 51, 1102-1156.

Ministérios das Finanças e da Administração Pública, das Obras Públicas, Transportes e Comunicações e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2008). Portaria 701-



G/2008, de 29 de julho. *Diário da República* 1.<sup>a</sup> série n.º 145, 1.º Suplemento, 5106(25)-5106(36).

Parlamento Europeu e do Conselho [PEC] (2004). Diretiva 2004/18/CE do parlamento europeu e do conselho de 31 de março de 2004. *Jornal Oficial da União Europeia* L 134, 114-240.

### **Páginas de Internet**

*American Psychological Association* [APA] (2017). *APA Style CENTRAL® The Game-Changing New Electronic Resource for APA Style®*. Acedido a 12 de março de 2017 em: <http://www.apa.org/about/index.aspx>.

Base: Portal dos Contratos Públicos Online [Base] (2016). Contratação Pública. Acedido a 15 de março de 2017 em: <http://www.base.gov.pt/Base/pt/CodigoDosContratosPublicos/Procedimentos>.

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública [eSPap] (2014). Missão, Visão e Valores. Acedido a 5 de março de 2017 em <https://www.espap.pt/quemsomos/Paginas/missao.aspx>.

Exército Português [EP] (2016). Direção de Aquisições. Acedido a 4 de março de 2017 em <http://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdlog/da>.

Gabinete do Ministro do Planeamento e das Infraestruturas [GabMPI] (2016). Revisão do Código dos Contratos Públicos introduz transparência e simplificação. In Portal do Ministro do planeamento e das infraestruturas. Acedido a 4 de março de 2017 em <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mpi/noticias/20160802-mpi-ccp.asp>.

## **APÊNDICES**

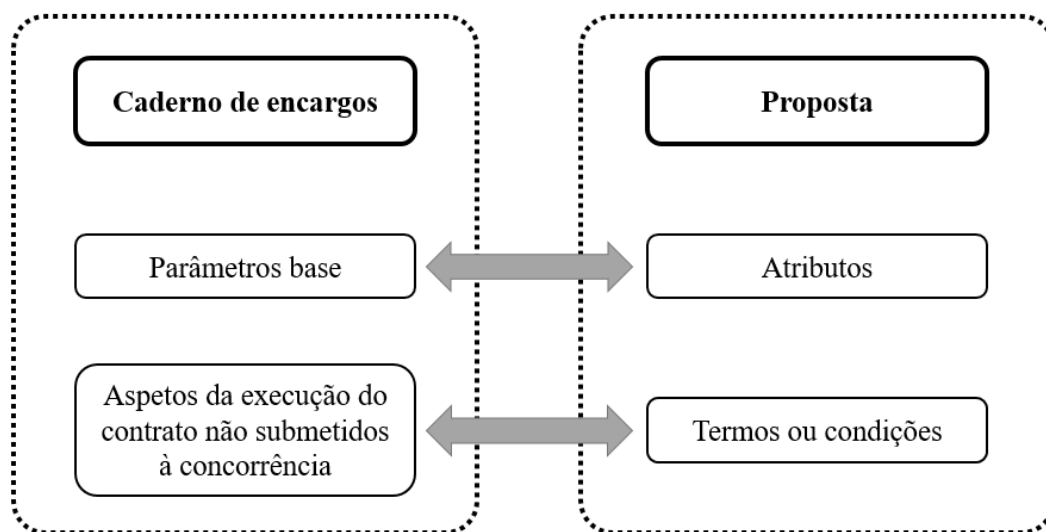
## APÊNDICE A – Estrutura do CCP

**Tabela 9 – Estrutura do CCP**

<b>Parte</b>	<b>Designação</b>	<b>Artigos</b>	<b>Conceito</b>
I	Âmbito de aplicação	1º - 15º	Onde é estabelecida a disciplina aplicável à contratação pública e ao regime dos contratos públicos.
II	Contratação Pública	16º - 277º	Referente à contratação pública propriamente dita, desde o lançamento do concurso até à seleção do adjudicatário.
III	Regime Substantivo dos contratos administrativos	278º - 454º	Refere-se à realização e acompanhamento dos contratos.
IV	Regime Contraordenacional	455º - 464º	Não se aplica às prestações típicas do contrato de empreitada de obras públicas.
V	Disposições finais	465º - 473º	Refere-se às disposições finais do CCP e aos Anexos.

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE B – Elementos que podem ser encontrados no caderno e proposta



**Figura 2 – Comparação entre os elementos que podem ser encontrados no caderno e proposta**

**Fonte:** Elaboração própria com recurso a apontamentos recolhidos junto do Cap AdmGNR Vítor Nogueira

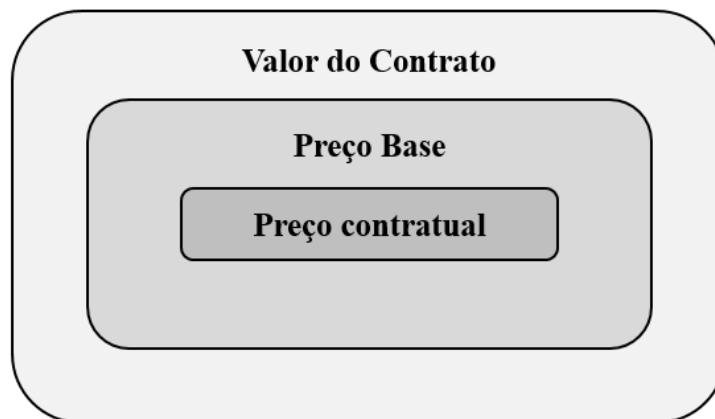
## APÊNDICE C – Exemplo de erros e omissões do caderno de encargos

**Tabela 10 – Exemplo de erros e omissões do caderno de encargos**

Omissões	Erros
<p>Num determinado concurso público, pretendia-se construir uma central de transformação de resíduos. Era necessário construir uma via de comunicação, que fizesse o acesso da estrada municipal até ao local onde a central iria ser edificada.</p> <p>Sem essa via de comunicação, que não constava no mapa de medições, não é possível o transporte dos resíduos até à central.</p> <p>Trata-se de uma omissão, pois o trabalho é indispensável à realização da empreitada.</p>	<p>Num outro concurso público, nas ETs constam válvulas, necessárias ao funcionamento de determinado equipamento.</p> <p>No entanto, no mapa de preços, a preencher pelos concorrentes, não estão mencionadas as válvulas.</p> <p>Trata-se, também aqui, de uma omissão.</p>
<p>Num outro concurso público, nas ETs, constam válvulas necessárias ao funcionamento de determinado equipamento.</p> <p>No entanto, no mapa de preços, a preencher pelos concorrentes, não estão mencionadas as válvulas.</p> <p>Trata-se, também aqui, de uma omissão.</p>	

**Fonte:** Elaboração própria com recurso à obra de Vales (2013, pp. 21 e 22)

## **APÊNDICE D – Valor do contrato, preço base e preço contratual**



**Figura 3 – Interligação entre valor do contrato, preço base e preço contratual**

**Fonte:** Elaboração própria com recurso a apontamentos recolhidos junto do Cap AdmGNR Vítor Nogueira

## APÊNDICE E – Metodologia para o TIA

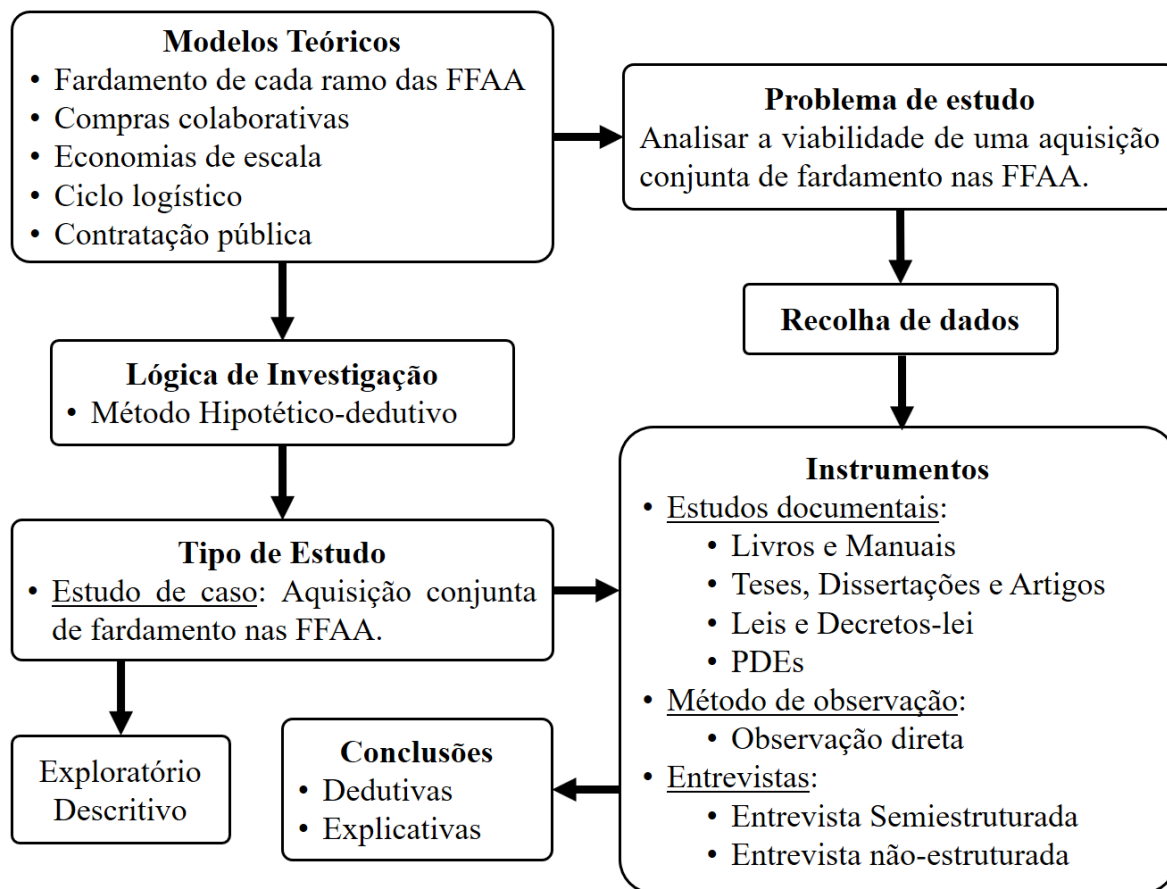


Figura 4 – Esquematização do desenho de investigação para o TIA

Fonte: Adaptado de Santos (2016)

## APÊNDICE F – Procedimento de Amostragem, efeito “bola de neve”

Explicação de como foi possível ter contacto com os entrevistados: a cinzento, as fontes iniciais; a branco, fontes que levaram a outras pessoas; a verde, as pessoas que foram entrevistadas.

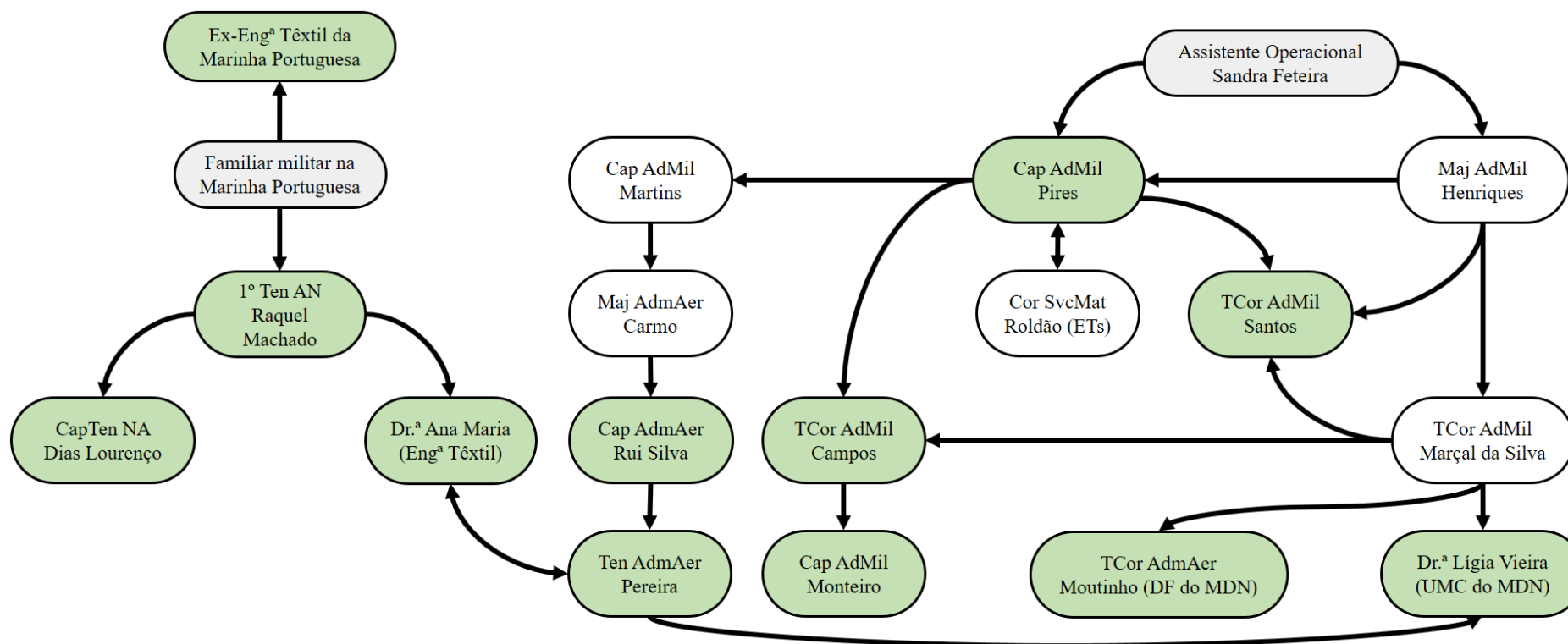


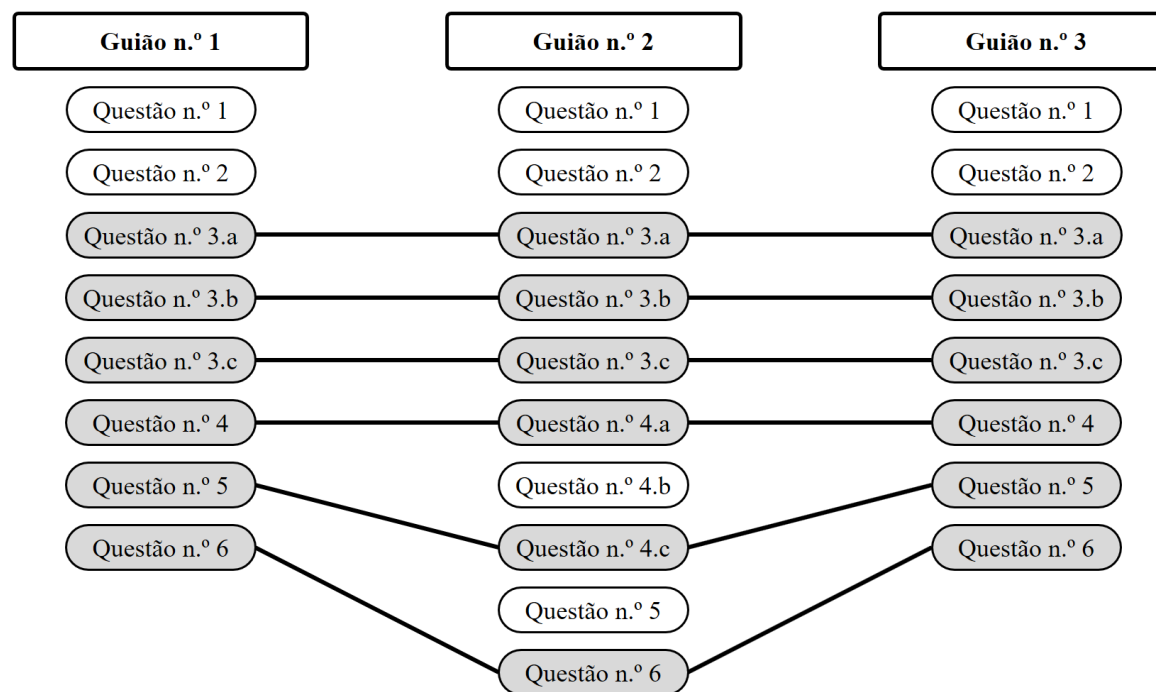
Figura 5 – Procedimento de Amostragem – Efeito “bola de neve”

Fonte: Elaboração própria



## APÊNDICE G – Organização das questões dos diferentes guiões de entrevista

As questões a cinzento e com ligação entre os guiões são semelhantes, sendo analisadas em conjunto.



**Figura 6 – Questões semelhantes nos diferentes guiões**

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE H – Plano de Trabalho e Cronograma para o TIA

Semana	...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leituras/pesquisa e exploração	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Construção de instrumentos de análise			✓	✓							
Trabalho de campo (realização de entrevistas)				✓	✓	✓					
Tratamento de dados						✓	✓	✓			
Análise/discussão de resultados								✓	✓		
Redação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Revisão										✓	✓
Impressão											✓
Entrega											✓

**Figura 7 – Esquematização do plano de trabalho e cronograma para o TIA**

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE I – Organograma da DAT

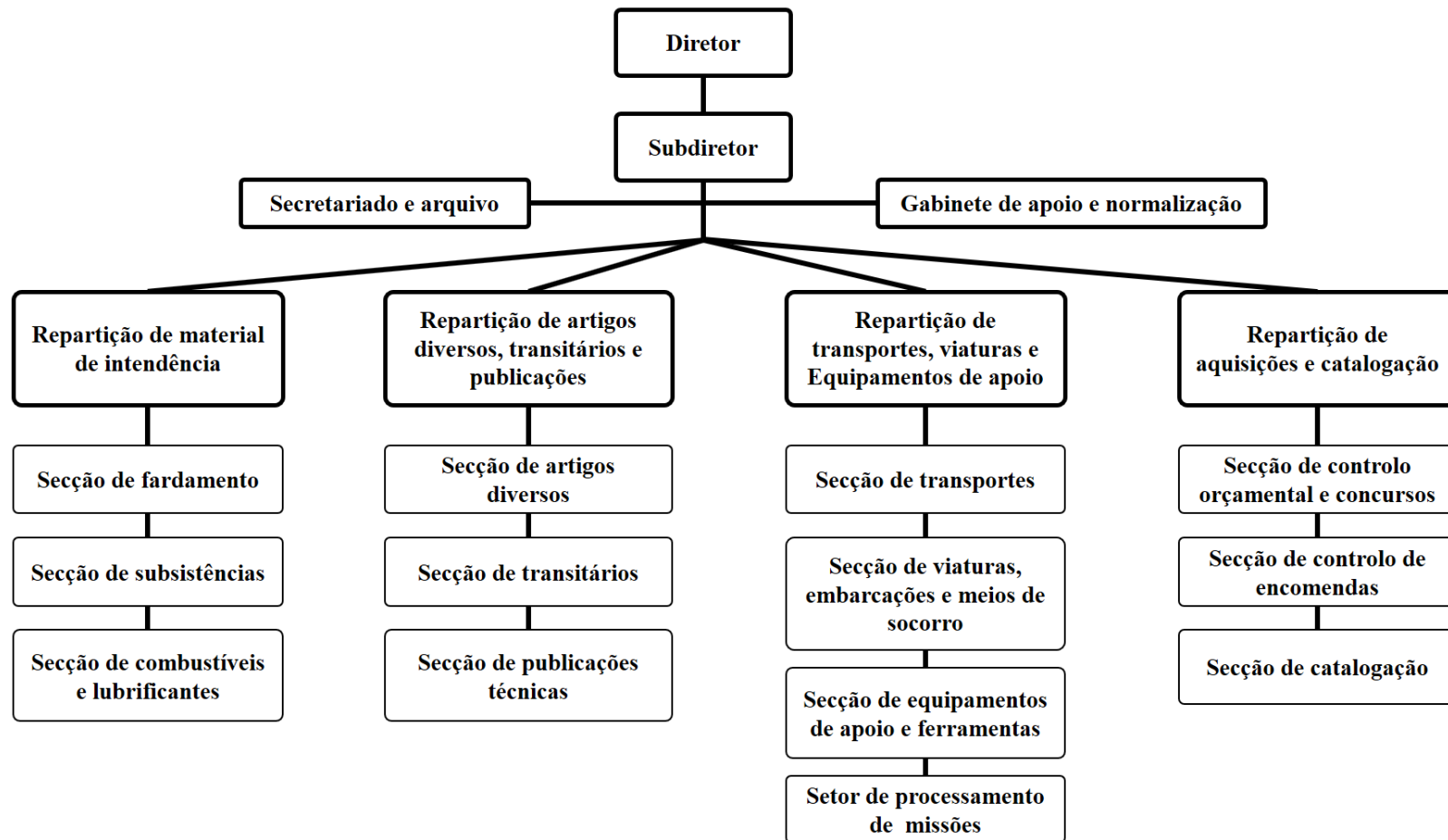


Figura 8 – Organograma da DAT

Fonte: Adaptado de uma observação direta aquando da realização das entrevistas no EMFA

## APÊNDICE J – Matriz SWOT

Tabela 11 – Matriz SWOT

Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos Fracos
Uniformização dos artigos a adquirir, mantendo a individualidade de cada ramo.	Resistência à mudança.
Redução de pessoal, do ponto de vista que a centralização do fardamento se aplicaria a todo o fardamento.	Cada ramo tem a sua própria individualidade e especificidades, o que origina regulamentos de uniformes diferentes em cada um dos ramos.
Nem todos os ramos dominam na sua plenitude os conhecimentos relativos ao processo de aquisição de fardamento.	Nem todos os ramos têm pessoal qualificado para a elaboração de ETs bem como a sua melhoria, no que respeita às especificidades de cada ramo.
Realizar apenas o processo de produção dos artigos de fardamento, e adquirir separadamente os tecidos, levando assim à redução do custo de produção do fardamento.	Realizar um planeamento para aquisições relativas aos três ramos seria um processo bastante moroso e trabalhoso.
A segregação de funções iria aumentar, pois atualmente este processo encontra-se apenas numa entidade (cada um dos ramos), iria ser dividido em duas (planeamento nos diferentes ramos e processo de aquisição na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA).	Seria um processo que perduraria no tempo a revisão dos regulamentos de uniformes existentes, com intenção de reduzir o número de artigos.
Simplificação do processo, apenas era realizado um único processo para os três ramos das FFAA.	
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
Iriam existir mais fornecedores a querer concorrer, tornar-se ia um concurso mais apetecível, havendo a possibilidade de melhoria de qualidade do serviço.	Falta de resposta do mercado relativamente as quantidades de maior grandeza (atualmente existem empresas que não chegam a concorrer a processos realizados principalmente pela Marinha e pela FAP devido à reduzida quantidade a adquirir de cada artigo).
Centralização numa só entidade.	
Economias de escala, pois a quantidade de artigos iria aumentar.	Burocracia exigida pelo quadro legislativo, tendo em conta que os diplomas legais são morosamente remissivos tornando-se confusos.
Economia, eficiência e eficácia no processo de aquisição.	Indisponibilidade na totalidade do valor da rubrica orçamental no início do ano económico.
Redução do custo concursal para o fornecedor (ao invés de concorrer a três concursos diferentes, iria apenas existir um único concurso, reduzindo assim os custos para este).	Cativações libertadas tardiamente, não permitem a execução eficiente de processos contratuais (pois se estivesse disponível no início do ano económico possibilitaria adquirir, aplicando o princípio das economias de escala, comprar mais quantidade pelo mesmo valor).

Fonte: Elaboração própria.

## APÊNDICE K – Entrevista realizada ao Chefe Chefe da SecFAC

**Interlocutor:** TCor AdMil Godinho Santos.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Chefe da SecFAC.

**Data/Hora:** 20 de março de 2017, das 14h45m às 15h25m.

**Local:** DMT/Secção FAC.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### Questões:

1. Como é que se desenrola o processo aquisitivo relativo ao fardamento no ramo em que exerce funções, desde a manifestação de necessidade até a encomenda chegar ao depósito do ramo?

*“Este processo inicia-se com um planeamento anual e posteriormente descortinar dos artigos da Classe 2 as necessidades para o ano seguinte, em função das missões e incorporações, após este planeamento são encaminhadas para a DA as manifestações de necessidades.*

*O processo só está terminado quando GabCmdLog onde existe uma repartição de controlo de qualidade, transmite à SecFAC que entrou em depósito as quantidades de fardamento que foram adquiridas em determinado processo e este está nas condições acordadas, só depois disto o fardamento está pronto a ser distribuído pelos CPVFEs.”*

2. De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento no ramo em que exerce funções?

*“Antes de se proceder a uma manifestação de necessidades (MN) para posteriormente a DA proceder à aquisição, existe um trabalho a montante. Este trabalho começa em Ano N-1, mais propriamente em março, com o Plano de Atividades (PA) e respetiva inserção em sistema das respetivas dotações orçamentais previstas para o ano seguinte. Existe uma indicação de quais são os montantes disponíveis para o fardamento, nas rubricas de Orçamento proveniente do MDN (OMDN), cerca de 800.000€ para equipar todo o Exército Português, dos quais são cativados 15%, e na rubrica das FND, onde o*

*orçamento é cerca de três vezes superior ao anteriormente referido, rondando os 2.600.000€, que fica disponível ao longo do ano repartido em duas ou três tranches.*

*Tendo em conta estes valores a SecFAC, no final de N-1 e planeando para N, elabora um plano de reabastecimento, que consiste na verificação em sistema das existências em depósito e os consumos necessários mediante os efetivos previstos para o exercito em N (incorporações, equipar as FND, Elementos Nacionais Destacados, alunos da AM, e da Escola de Sargentos do Exercito (ESE)), decorrendo desta análise os itens necessários a adquirir, não sendo essencial comprar tudo o que está previsto ser consumido em N, pois podem existir em deposito.*

*Após a aprovação deste plano, é elaborado um plano de aquisições para fardamento, onde estão materializadas as quantidades de cada tipo de peça necessária para N e 1º Semestre de N+1, devido à demora do processo aquisitivo (apresentação da proposta, análise das mesmas, visto do Tribunal de Contas (TC), e no final o prazo de entrega dos fornecedores) que nunca é inferior a 60 dias, existindo a exceção de rotura de stocks inesperado sendo assim necessário procurar um fornecedor que tenha fardamento pronto a entregar para realizar um ajuste direto urgente, existindo ainda prazos de entrega superiores a 3 meses. Devido à extinção das OGFE e o processo aquisitivo ter transitado para o CmdLog ainda existe uma certa inércia relativamente à eficácia dos processos. Por estes motivos o planeamento é deveras importante no processo aquisitivo do fardamento.”*

### **3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:**

#### **a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?**

*“Vai-se realizar uma reunião entre os três ramos das FFAA, na área logística, na UAGME, em que um dos objetivos é a verificação de pontos em comum onde exista a possibilidade de uma colaboração em conjunto e em situações que possam resultar de mais valias nos processos aquisitivos, de forma a que exista redução de custos ou soluções que cada um dos ramos tenha, e desta forma contribua com vantagens para os outros ramos. Outro objetivo é a análise das modalidades de fornecimento de fardamento em vigor, de forma a perceber se existem ineficiências ou lições aprendidas. Vai-se também debater os artigos comuns inter-ramos, para possível aquisição conjunta, e por último tecido do camuflado.*

*Se existe alguma possibilidade de realizar uma aquisição conjunta que seja comum aos três ramos, será na área do nº3 (camuflado), embora existam diferenças entre os ramos*

*ao nível da gramagem, seria necessário realizar um estudo para que os ramos chegassem a um consenso e assim tirar mais valia deste tipo de aquisição. Outra possibilidade é o novo uniforme ainda em estudo, que já existe um projeto que substitui o nº1 e nº2 por um único fardamento em que o tecido é idêntico ao da FAP.”*

**b. Os custos seriam menores?**

*“Se existisse uma aquisição de fardamento conjunta dos três ramos das FFAA, e como o Exército, é o ramo que mais fardamento adquire, em principio, como compra em maiores quantidades tem preços inferiores aos dos outros dois ramos. Caso os três ramos se juntassem numa aquisição conjunta, as quantidades iriam aumentar e mesmo que os preços não diminuam, ainda assim, conseguiam comprar ao preço do concurso realizado pelo Exército que em principio será inferior. Os custos tornam-se menores quando se adquire mais quantidade, mantendo inalterados todos os outros fatores.”*

**c. Quais as vulnerabilidades inerentes a este tipo de processo?**

*“A principal vulnerabilidade está relacionada com as ETs, havendo a necessidade de uma convergência nestes aspetos, para que assim se possa realizar uma aquisição conjunta. Uma vez que estejam bem definidas as ETs, e se souber as quantidades desejadas, o mercado irá responder de acordo com as necessidades, quer sejam pequenas ou grandes quantidades, o importante é haver ETs bem definidas. Para esta convergência tem de existir reuniões entre os ramos, para assim se chegar a um entendimento.*

*Outra dificuldade traduz-se na documentação de todas as aquisições, relativamente às ETs, que atualmente não é responsabilidade da SecFAC, mas aquando da extinção das OGFE em 2014 era, tiveram de se produzir varias ETs para os processos aquisitivos prosseguirem, pois sem estas não é mesmo possível os processos avançarem. O responsável pelas ETs nas OGFE não transitou para o CmdLog, e essa responsabilidade foi delegada em alguém sem formação na área e não foi herdado qualquer tipo de documentação, suficiente para garantir que estas fossem realizadas da melhor maneira possível. Atualmente é uma área da responsabilidade dos Estudos Técnicos da DMT, que também não tem pessoal com formação específica nem nenhum engenheiro têxtil para poder validar das ETs. Para colmatar esta falha recorre-se ao Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e*

*do Vestuário de Portugal (CITEVE), onde são pedidas análises sempre que existem concursos e a necessidade de testar a qualidade dos tecidos.”*

4. Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Desconhecendo o volume de negócio que é considerado rentável para que haja uma centralização de um determinado artigo. Mas sim é possível a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA fazerem esta aquisição conjunta, não sabendo se é vantajoso. Havendo a devida coordenação entre os ramos, poderia ser feito por um dos ramos, e os restantes avocarem o processo.”*

5. Concorde que seja a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Se fosse a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA responsável por este processo, iriam existir as mesmas responsabilidades que os ramos têm atualmente, ou seja, recolher as necessidades dos ramos, as respetivas ETs e posteriormente lançar um procedimento para os respetivos itens.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Para se evidenciar as mais valias desta investigação, tem de se refletir em números, ou seja, o valor que representa este esforço.”*



## APÊNDICE L – Entrevista realizada ao Chefe da RCC/DA

**Interlocutores:** TCor AdMil Campos e Cap AdMil Monteiro.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Chefe da RCC/DA.

**Data/Hora:** 21 de março de 2017, das 14h25m às 15h15m.

**Local:** RCC/DA.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### Questões:

1. Como é que se desenrola o processo aquisitivo relativo ao fardamento no ramo em que exerce funções, desde a manifestação de necessidade até a encomenda chegar ao depósito do ramo?

*“O processo aquisitivo inicia-se pela consciência de uma necessidade, do depósito (UAGME) ou das unidades (AM, ESE, Colégio Militar, Pupilos do Exército, CPVFE e aquando da distribuição das Dotações Individuais de Fardamento (DIF) em contexto de FND), que colocam essa necessidade à DMT que por sua vez elabora uma MN, de seguida envia para DA, juntamente com as respetivas ETs e posteriormente é realizado todo o processo aquisitivo.*

*Existe um planeamento anual, uma MN e são lançados concursos públicos nacionais ou internacionais, dependendo do montante, ou seja, não existem ajustes diretos, uma vez que as quantidades são elevadas.*

*Apos este planeamento existe todo um procedimento contratual regido pelas regras do CCP.”*

2. De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento no ramo em que exerce funções?

*“O planeamento é responsabilidade da Secção FAC da DMT.”*

3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:

- a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?

*“Devido ao desconhecimento das especificidades do fardamento dos outros dois ramos das FFAA, penso que a opção mais viável era ao nível da eSPap ser feito um AQ para os três ramos, independentemente de os fazer em separado ou em conjunto, se existir um fornecedor que tivesse capacidade para dar resposta aos três ramos das FFAA, que a nível nacional duvido que haja algum, tanto trabalharia com o tecido para o fardamento do Exército Português como com os restantes tecidos dos demais ramos, ficaria era com a obrigação de responder às necessidades dos ramos das FFAA, seria assim uma das obrigações do adjudicatário.*

*Visto neste prisma, seria viável, mas apenas com um concurso público internacional, pois não creio que existam fornecedores em Portugal com capacidade para satisfazer as necessidades dos três ramos das FFAA. Tem de ter em conta que se esta a falar de fardamento muito dispare entre si, e em que a qualidade dos tecidos também são muito diferentes.”*

b. Os custos seriam menores?

*“Eram com certeza, devido às economias de escala, pois é diferente colocar uma fábrica a produzir 100 dólmens ou colocar uma fábrica a produzir 1000, existiria assim alguma poupança em material e em custos.”*

c. Quais as vulnerabilidades inerentes a este tipo de processo?

*“O Mercado Nacional não consegue dar resposta às necessidades de grande volume, por este motivo, é importante ter em consideração que um grande procedimento aquisitivo também tem desvantagens, por um lado existem economias de escala, pois são agregadas as várias necessidades e lança-se um grande concurso público, por outro lado, como antigamente no Exército existiam as OGFE e sabia especificamente as peças a produzir e conseguia responder às encomendas pedidas, pois tinha o “know how”, nos dias que correm os fornecedores não tem este conhecimento, pois não produzem apenas fardamento para o Exército Português, para assim dar resposta em tempo oportuno a um procedimento de elevadas quantidades.*

*Os fornecedores também se encontram pouco familiarizados com as plataformas utilizadas atualmente, com o TC, com garantias bancárias, entre outros, ou seja, ainda nos*

*encontramos numa fase de aprendizagem, o que vai condicionar o fornecimento das necessidades em tempo oportuno. Outra vulnerabilidade são as ETs, se estas não forem o mais corretas possível, não será exequível a execução do contrato, pois não estamos a prover ao fornecedor aquilo que realmente queremos, ou seja, a falta desta informação precisa vai comprometer a execução do contrato. (Referido pelo Cap Monteiro).*

*A ser feita uma aquisição ao nível das FFAA nunca poderia ser nenhuma das Direções responsáveis pela aquisição do fardamento, teria de ser feito ao nível da UMC/MDN, de acordo com a realidade atual é que cada um destes órgãos, no respetivo ramo, está a desenvolver os seus processos aquisitivos, portanto, seria necessário um órgão superior a estes, neste caso a UMC/MDN com a ajuda da eSPap, ou vice versa, e só neste caso se poderia atingir economias de escala e assim realizar um processo a nível das FFAA. Isto é uma vulnerabilidade, ou seja, conseguir-se atingir um ponto em que se sabe o que é necessário efetivamente por ano e por ramo de cada um dos diferentes fardamentos.*

*Teria que existir um planeamento muito grande (saber incorporações, se cada militar necessita ou não de determinado tipo de farda), a grande vulnerabilidade que se aplica neste sentido é o planeamento, para assim se lançar um Acordo Quadro (AQ) dizendo o que efetivamente se necessita para determinado ano, uma vez que este pode ter a duração até quatro anos, teria assim de existir um planeamento a médio prazo muito bem executado, o que duvido que se consiga fazer num futuro próximo. Mesmo que o AQ apenas se aplicasse a um único ano, um trabalho destes dará muita preocupação, pois existem bastantes fatores que teriam de ficar bem esclarecidos, como por exemplo: Onde é que o material iria ser entregue? As empresas podiam entregar o material? (existe uma FND em aprontamento em Viseu, as pessoas deslocar-se-iam a Lisboa para tirar medidas? Ou um grupo de indivíduos na ESE que vai receber o fardamento N°1 ou N°2, vai todo a Lisboa tirar medidas? Ou é quem executa o AQ que se desloca às Caldas da Rainha?).*

*Por estes motivos este é um AQ que daria muito trabalho e seria muito complicado de executar, além disto, não se justificaria fazer um AQ destes por 1 ano, pois no ano seguinte teria de se repetir estes procedimentos todos, teria de se estender o AQ por mais tempo.”*

4. Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Este tipo de aquisição pode ser centralizado na UMC/MDN ou na eSPap, na primeira teria de ter ajuda da eSPap, caso contrário a UMC/MDN teria de garantir todo o apoio.*

*As entidades adjudicantes podem celebrar AQ, e o Exército Português pertence ao grupo destas entidades e pode efetivar o mesmo, os outros ramos podem aproveitar este AQ celebrado pelo Exército Português.*

*A criação de uma MN que no fundo serve para abrir novos horizontes à possibilidade de produção de fardamento, ou seja, não sabendo a quantidade de fardamento que se vai necessitar durante o ano, realiza-se um concurso em que se coloca quantidades que não se sabe se vão ou não ser ultrapassadas durante o decorrer do ano, este aspeto tem de estar presente no caderno de encargos, no fundo está-se a criar uma expectativa ao fornecedor que pode não corresponder à realidade, e o fornecedor para poder cumprir com as suas obrigações vai alargando os prazos de entrega.*

*Para evitar estes constrangimentos tentou-se realizar um AQ, com a ajuda da equipa de juristas da DA, que consiste na apresentação das necessidades e posteriormente dispor estas perante os fornecedores. Começaram então a surgir algumas duvidas relativamente ao fardamento por medida: Como é que o processo se realizava? como seria com os militares que estavam numa unidade distante do fornecedor? Não seria uma tarefa fácil de se realizar ao nível do Exército Português, subindo um escalão, e passando para a junção dos três ramos das FFAA, seria uma tarefa exponencialmente mais difícil, pois iria ser um concurso internacional, que além do trabalho implícito a cada um dos ramos, iria envolver uma quantia de dinheiro bastante elevada, o que torna um concurso apetecível, e à mínima imperfeição que pode-se surgir no concurso era posto em causa pelos concorrentes através de pronúncias, impugnações administrativas, entre outras, ou seja, um concurso destes que pode demorar meses a ser lançado e a ser concluído, com estes contratempos iria alongar ainda mais os prazos.*

*Poder-se-ia fazer um processo desta envergadura, e trazer mais valias económicas e administrativas, mas não seria nada prático avançar com um processo assim.”*

5. Concorda que seja a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Tanto a eSPap como a UMC/MDN, quando realizam processos, são reesponsáveis por praticamente tudo, deste a receção das manifestações de necessidades de todos dados, que teriam de ser fornecidos pelos diferentes ramos das FFAA, até à adjudicação do contrato, porque depois os contratos seriam executados por cada um dos ramos.*

*Poderia não ser um só órgão a solicitar a aquisição do material, mas ser realizado por lotes, ou da maneira mais adequada, em que era a própria unidade a solicitar o AQ, por exemplo, o próprio Comandante (Cmdt) da AM quer adquirir fardamento para os Cadetes, se existir o AQ, realiza-se a MN e executa-se o mesmo. Este exemplo é o que acontece com a limpeza de espaços, cada U/E/O firma o contrato ao abrigo do respetivo AQ quando necessita.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Este é um projeto que poderia ser bastante aliciante, mas por em prática o que é pretendido nesta investigação seria muito difícil, devido ao fardamento por medida. Por outro lado o fardamento standard, seria muito mais fácil, pois existem depósitos onde este tipo de fardamento pode ser armazenado e a partir destes ser distribuído pelas respetivas unidades (no caso do Exército Português, existe a UAGME em Alcochete, onde é armazenado este tipo de fardamento), sendo assim possível adquirir grandes quantidades deste tipo de fardamento. Nesta ótica seria muito mais fácil a existência de um AQ a nível das FFAA para fardamento standard, desde que as ETs estivessem bem definidas e respetivas características dos tecidos.*

*Existe ainda uma limitação, relativamente aos fornecedores, que se relaciona com a falta de planeamento, como não se consegue gerar uma aquisição constante ao longo do tempo, os fornecedores não conseguem criar uma estrutura para satisfazer estas necessidades, por este motivo, é que os grandes procedimentos normalmente acarretam longos prazos de entrega. Se existisse um planeamento das aquisições e os fornecedores soubessem que todos os anos existe um procedimento de uma determinada quantia em euros, para estes seria mais fácil fazer o seu próprio planeamento para assim conseguir dar resposta às necessidades do Exército Português. (Referido pelo Cap Monteiro).”*

## APÊNDICE M – Entrevista realizada ao Chefe da Subsecção de Fardamento

**Interlocutor:** Cap AdMil Pires

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Chefe da Subsecção de Fardamento.

**Data/Hora:** 22 de março de 2017, das 10h25m às 11h20m.

**Local:** DMT/Subsecção de Fardamento.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### Questões:

#### 1. Qual o seu papel no processo aquisitivo de fardamento?

*“Como chefe da subsecção de fardamento tenho a responsabilidade de toda a gestão do fardamento, desde a aquisição até à autorização de distribuição e controlo do fardamento. Realizo o planeamento das aquisições com base nas necessidades e nas verbas disponíveis, procuro abranger o máximo de fontes possíveis, ou seja, baseio-me no histórico de aquisições feitas, nos planeamentos, apesar de muitas das vezes esta informação não ser a mais fidedigna pois são previsões e nem sempre se concretizam. Nestes planeamentos estão incluídos o número de civis que vão ser incorporados na instituição, o número de missões e respetivo número de efetivos que vai comparecer na mesma, na previsão de eventuais promoções, para assim poder manter um stock de segurança e por último no orçamento disponível, que muitas das vezes não é suficiente para fazer face às necessidades que vão surgindo. O meu papel nesta fase é fazer propostas, para apresentar aos meus superiores que posteriormente irão aprovar ou não, e dar o despacho respetivo.*

*Relativamente às ETs, existe um gabinete responsável por realiza-las que não estava a funcionar até à minha chegada, sendo que as ETs acabavam por ser feitas nesta subsecção com o apoio de um civil que é desenhador e com supervisão do chefe da subsecção de fardamento bem como do chefe da SecFAC. Entretanto com a minha chegada a esta subsecção trabalhou-se no sentido de colocar este trabalho a ser realizado pela secção de estudos técnicos, com a respetiva colaboração da subsecção de fardamento.*

*A gestão das aquisições, da distribuição e da normalização de procedimentos, dada a extinção das OGFE terem ocorrido à relativamente pouco tempo, o Exército Português*

*ainda se encontra numa fase embrionária de implementação de métodos e processos, existindo a necessidade de melhorar estes procedimentos, porque nem as próprias unidades estão familiarizadas com estes novos métodos e devido à existência de uma grande revolução a nível da implementação de novos fardamentos, bem como de propostas de novas DIFs, gerando assim uma grande quantidade de trabalho. Também no âmbito das ETs, torna-se difícil estar a par de todos estes assuntos, até porque não existem competências técnicas para tal, pois deveria ser um engenheiro têxtil (Na reunião inter-ramos realizada no dia 21 de março de 2016, onde foi possível conviver com camaradas da Marinha Portuguesa e da FAP, que trabalham na mesma área que a minha, apesar de no meu caso ser mais abrangente que as áreas deles, pois nós trabalhamos com fardamento e equipamento individual, tudo o que é classe II, no caso dos outros ramos existe só uma secção de fardamento, e outra secção de material militar. Relativamente a condecorações é o Comando do Pessoal (CmdPess) do respetivo ramo responsável por estas aquisições).*

*Além do efetivo do Exército Português ser muito superior, a quantidade de artigos também é bastante superior, tornando-se assim o trabalho bem mais complicado. Os outros ramos nas respetivas secções de fardamento tem um engenheiro têxtil responsável por elaborar as ETs, estas são muito pormenorizadas, e a subsecção de fardamento do Exército Português tenta sempre colaborar naquilo que é possível, mas muitas das vezes é necessário pedir informações a pessoas que tenham mais conhecimentos na área, sejam elas instituições ou empresas, devido à falta de formação para saber como é constituído um certo tipo de artigo ou tecido, sendo necessária investigação neste âmbito. Surge assim a necessidade de transpor este trabalho da subsecção de fardamento para a repartição de estudos técnicos, que se deve dotar de pessoal com formação para tal, e ser feito assim um trabalho com mais rigor.”*

**2. Participa no planeamento para aquisição de fardamento do seu ramo? Se sim, teve formação específica neste âmbito?**

*“Participo da seguinte maneira, no fundo sou eu que faço a gestão de todas as aquisições, e é desta subsecção que partem as necessidades para a DA, após ter sido feito todo o estudo, o planeamento para se proceder as aquisições e respetivo orçamento disponível. Relativamente à formação específica nesta área, é praticamente a mesma formação que os cadetes recebem durante o percurso na AM, o que se destaca aqui é a*

*experiência que se vai adquirindo ao longo dos anos e das funções que se desempenha, e ainda a aprendizagem com os pares, pesquisa e leitura de doutrina militar e civil.*

*Relativamente às ETs, não tenho formação na área, e o trabalho que realizo é de entreaajuda com a repartição de estudos técnicos. Devido à quantidade de trabalho que esta subsecção tem, não me é possível dedicar a 100% às ETs, pois estas requerem muitos pormenores, relativamente à qualidade e constituição do tecido e análise aprofundada das normas ISO.”*

**3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:**

**a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?**

*“Apos a minha participação na segunda reunião inter-ramos, onde se pretende adquirir conhecimentos com os pares dos outros ramos, colaborando uns com os outros, e analisar também a possibilidade de aquisições em conjunto nos três ramos, que se verifica não só no fardamento mas também em outros aspetos que podem trazer mais valias para as FFAA, porque muitas das vezes existem certos tipos de artigos que os fornecedores devido à reduzida quantidade de produção, nem ponderam apresentar proposta, e existem nos três ramos das FFAA muitos artigos em comum, e mesmo que não sejam comuns os artigos, também podem ser colocados no mesmo lote do concurso, pois é mais ambicioso para um fornecedor ter um número maior, apesar dos artigos serem ligeiramente diferentes.*

*Ao aderir-se a este tipo de aquisição conjunta nos três ramos seria também pertinente todo o planeamento ao nível dos estudos técnicos bem como de preparação de aquisições, e assim a apresentação de novos uniformes ser feita em conjunto, isto para tentar cada vez mais, sem tirar o que é realidade de cada um dos ramos, caminhar no sentido de uma convergência, alterando apenas a cor e símbolos.”*

**b. Caso fosse viável, os custos seriam inferiores aos atuais?**

*“É uma questão de existirem reuniões para que possa haver coordenação e através desta conseguir assim mais valias económicas neste âmbito, pois conseguir-se-ia fazer concursos públicos muito mais ambiciosos para os fornecedores e iria ajudar as FFAA nesse sentido.”*



- c. Quais as vulnerabilidades que consegue apontar inerentes a este tipo de processo?

*“Eventualmente a demora que possa existir nos processos, derivado de serem concursos internacionais e valores monetários bastante elevados, estas demoras devem-se a reclamações e impugnações, podem fazer com que os produtos não sejam entregues aquando dessa necessidade, influenciando assim a gestão de stocks de segurança que o Exército Português tem para fazer face a imprevistos.*

*A questão da coordenação entre os três ramos pode também ser difícil, pois teria de ser bem liderada no sentido a que todos concorram para uma convergência, quer de tecidos, quer de desenhos e formato, apenas mudando a cor. Se existir alguém que consiga fazer com que esta coordenação seja o mais célere e mais pacificamente possível é o ideal.”*

**4. Considerando que tem conhecimento dos princípios adjacentes à Contratação Pública:**

- a. Considera a possibilidade de essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Não vejo nenhum inconveniente em que esta centralização seja feita em qualquer um destes órgãos apresentados, mas também pode ser feita ao nível dos ramos das FFAA, poderia até ser repartida, cada um dos ramos ficava responsável pela aquisição de uma área específica de produtos, pois cada um dos ramos já tem uma estrutura montada para a aquisição de fardamento, não havendo assim a necessidade de se ter de criar um grupo de trabalho ao nível do MDN, não tendo de ser necessariamente de ser feito na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA.”*

- b. Quais as vantagens inerentes a este procedimento?

*“Penso que iriam existir vantagens a nível de custos, pois a quantidade a adquirir seria maior levando a que o preço unitário de cada peça fosse menor. Também existiriam economias ao nível do pessoal empenhado neste tipo de processo, pois iriam ser menos se fosse centralizado, por outro lado iria existir uma simplificação do processo aquisitivo.*

*Na minha opinião penso que a Marinha Portuguesa e a FAP teriam muito a ganhar com esta centralização, pois devem existir fornecedores que não concorrem aos concursos que eles lançam devido às reduzidas quantidades de artigos.”*

- c. Concorda que a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA seja considerada a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Acho que era importante a centralização para assim se gerarem mais valias e eficiências, dois aspetos fundamentais neste tipo de procedimento são a coordenação e uniformização.”*

5. Na sua opinião em que peças de fardamento se adequa a aquisição conjunta dos três ramos?

*“Poderia ser aplicado a todo o fardamento, pois o fornecedor que vai fazer um certo número de peças, se tiver capacidade para fazer ainda mais, mesmo que o tecido seja diferente ou de cor diferente.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“A DIF contém os artigos a serem distribuídos, e está aprovada por quem de direito, normalmente pelo nosso general chefe, após a aprovação da DIF, as ITs devem ser produzidas com base nesta DIF para quando é feita a gestão daquilo que é necessário comprar, aquilo que é necessário distribuir, ser apenas feita com base nesta DIF, e posteriormente tem de ser verificadas as catalogações, para não haver dispersões, por vezes quando se faz a catalogação não se tem em atenção se já existe um artigo idêntico e passam a existir vários artigos semelhastes mas com catalogações diferentes. Por outro lado, também tem de haver interligação com as inspeções, pois quando estas vão fazer a aprovação dos artigos, têm de saber e dominar a parte das ETs, para saber se efetivamente cumpre os requisitos que estão prescritos.*

*A DA também tem de estar interligada neste processo para saber se todos os dados que são produzidos para o concurso, estejam o máximo de acordo com o pretendido e que a DMT receba aquilo que é pretendido, e ainda existir um acompanhamento ao longo do tempo, isto para saber as queixas que existem entre outras. Deveria também existir reuniões entre todas as partes integrantes neste processo onde eram discutidos todos estes pontos, para assim existir sintonia entre estes, para se usar as mesmas ferramentas e para não haver discrepância entre dados.”*

## **APÊNDICE N – Entrevista realizada à Chefe de Divisão da UMC/MDN**

**Interlocutor:** Dr.<sup>a</sup> Lígia Vieira e Dr.<sup>a</sup> Cátia Miguel.

**Entrevistador:** Asp Al André Queirós.

**Cargo:** Chefe de Divisão da UMC/MDN.

**Data/Hora:** 23 de março de 2017, das 10h35m às 11h05m.

**Local:** UMC/MDN.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### **Questões:**

1. Estaria no âmbito das responsabilidades da UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA, o desenvolvimento de um processo de centralização para fardamento comum aos ramos das Forças Armadas?

*“Esta questão já foi analisada, pois existem reuniões periódicas com os ramos das FFAA, com as direções gerais e outras entidades do Ministério da Defesa no sentido de se conseguir perceber quais são as categorias que fazem ou não sentido serem centralizadas na UMC/MDN. O fardamento, na última reunião que existiu, foi uma das categorias amplamente discutida e que de facto, não foi tida como uma das categorias onde haja possibilidade de centralização que, talvez porque não seja muito fácil, pois o que faz sentido é centralizar categorias que são absolutamente transversais.*

*O fardamento embora seja uma categoria transversal, porque se utiliza farda no MDN e nos respetivos ramos das FFAA. Das reuniões realizadas, o que nos foi transmitido, nomeadamente pela FAP é que o fardamento é uma categoria muito específica e que cada ramo tem as suas características, e mesmo dentro de cada ramo existe bastantes diferenças. Embora esta categoria seja transversal não é uniforme, logo, existe bastante dificuldade em centralizar, mas caso exista uniformidade penso que poderia ser centralizado ao nível da UMC/MDN.”*

2. Caso concorde, de que forma se processaria o planeamento de necessidades para a centralização de fardamento comum dos ramos das Forças Armadas e se este servia apenas de linha orientadora de negociação?

*“O planeamento das necessidades seria basicamente semelhante ao que se realiza atualmente na UMC/MDN para todas as outras categorias dos AQ vigentes, ou seja, é produzido um ficheiro, onde é realizado um levantamento das necessidades para cada uma das entidades do MDN relativas a um dado período, e é dado um prazo para entrega, que nunca é inferior a 15 dias. Para o preenchimento deste formulário relativo ao levantamento de necessidades é posteriormente feito na UMC/MDN uma agregação das necessidades e lançado o procedimento.*

*No âmbito desta investigação seria um procedimento muito semelhante ao anteriormente referido, mas devido à complexidade do assunto teria de ser criado um grupo de trabalho e fazer um levantamento exaustivo para todo o tipo de fardamento. Nas restantes aquisições a eSPap disponibiliza a listagem de produtos que estão disponíveis para AQ, e neste caso teria de ser feito este levantamento com antecedência para assim saber os artigos em comum a todos os ramos (referido pela Dr.ª Cátia). Neste caso seria um AQ do MDN, mais do que uma aquisição centralizada à semelhança do que existe para os combustíveis operacionais.”*

3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das Forças Armadas:

- a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?

*“Para considerar viável, dadas as várias reuniões realizadas neste âmbito, teria de se constituir um grupo de trabalho para verificar, se de facto, seria viável ou não esta aquisição em conjunto, como já referenciei anteriormente, já se tentou caminhar nesse sentido, e esta não é uma das categorias de artigos que seja fácil haver uma uniformização nos três ramos das FFAA.”*

- b. Caso fosse viável os custos seriam inferiores aos atuais?

*“Presumo que sim, considerando que se estaria a comprar em maior quantidade, existira assim uma ótica de economias de escala, existindo assim maiores ganhos de eficácia, eficiência e nomeadamente de economia.”*

c. Quais as vulnerabilidades que consegue apontar inerentes a este tipo de processo?

*“Podem-se considerar as vulnerabilidades que se encontram em qualquer tipo de processo desta natureza, ou seja, são processos grandes e desperta bastante interesse perante os fornecedores e, portanto, a litigância aumenta quando isso acontece. Na Administração Pública, para que exista uma contratação bem-sucedida é sempre necessária a elaboração de um bom caderno de encargos, com ETs do que se pretende, conseguindo mapear exatamente aquilo que se pretende, penso que as vulnerabilidades neste processo seriam as inerentes a qualquer tipo de procedimento desta dimensão. Devido a uma série de especificidades, por vezes pode ser complexo iniciar um procedimento centralizado tão abrangente para esta categoria.”*

4. Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Sim, caso fosse esse o entendimento, claro que sim.”*

5. Concorda que seja a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Este assunto já foi posto em consideração em reuniões passadas, mas concordo que seja a UMC/MDN a entidade responsável por este processo, esta possibilidade passaria pelo desenvolvimento de um AQ por parte da UMC/MDN para o fardamento, e competia este as responsabilidades relativas ao grupo de trabalho, ao levantamento das necessidades e posteriormente no lançamento do procedimento de AQ, e respetiva monitorização de todo o processo.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Ambicioso seria uma coordenação entre o MDN e o Ministério da Administração Interna (MAI) para assim realizar um processo para a aquisição de fardamento para estes dois ministérios.”*

## **APÊNDICE O – Entrevista realizada ao Gestor de Fardamento da Secção de Fardamento da FAP**

**Interlocutor:** Cap Técnico de Abastecimento (TABST) Rui Silva.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Gestor de Fardamento.

**Data/Hora:** 31 de março de 2017, das 10h25m às 11h20m.

**Local:** Secção de Fardamento da Repartição de Material de Intendência da DAT.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### **Questões:**

1. Como é que se desenrola o processo aquisitivo relativo ao fardamento no ramo em que exerce funções, desde a manifestação de necessidade até a encomenda chegar ao depósito do ramo?

*“Após a definição dos artigos que se pretende adquirir são elaborados os processos de aquisição. Usualmente utilizamos três tipos distintos de procedimentos. Método Simplificado para aquisições até 5.000 € que se utiliza em aquisições com carácter de urgência; Ajustes Diretos, para aquisições até 75.000 € e Concursos Públicos, que são o método preferencial de aquisição. São três as peças constituintes de um concurso, a saber, Informação Inicial, Caderno de Encargos e Programa de Procedimento. A Informação Inicial é na prática a autorização da entidade competente para efetuar despesa; no Caderno de Encargos são definidas as cláusulas jurídicas e as cláusulas técnicas (onde são descritos os requisitos técnicos dos artigos a adquirir); no Programa são definidos um conjunto de requisitos, por exemplo o método de avaliação (preço mais baixo ou preço e qualidade) e/ou um conjunto de obrigações que os concorrentes tem que cumprir como por exemplo:*

- *Declaração onde o fornecedor afirma aceitar o conteúdo do caderno de encargos, e que vão cumprir com o programa do procedimento;*
- *Preço Total;*
- *Preço Base, caso o concurso seja realizado por lotes, tem de ser especificado o preço máximo para cada um dos lotes. Estes valores são os valores máximos que estamos dispostos a pagar para a aquisição destes artigos em concreto. O lote tem a grande vantagem de se conseguir a melhor qualidade dos artigos numa*

*aquisição de vários artigos (exemplo: numa aquisição dos diferentes tipos de luvas em uso na FAP, pode existir um determinado concorrente que tenha capacidade de fornecer luvas de pelica, mas que não consiga produzir as luvas de algodão, o que inviabilizaria a sua participação no concurso) ;*

- Documento relativo a prazos de entrega que têm de cumprir;*
- Identificação do fabricante;*
- Onde é que o material vai ser fabricado, onde é incluído o nome da empresa e o local onde vai ser, efetivamente, produzido o material que a FAP esta a adquirir (muitas das vezes as firmas que apresentam proposta não são fabricantes, simplesmente são facilitadoras do processo, são firmas que não tendo processo produtivo, subcontratam outras empresas para produzir o artigo que nos desejamos);*
- São definidos os quadros de avaliação, onde estão esplanadas as formulas para obter o fator de avaliação preço, e onde está presente uma tabela onde são especificados um conjunto de parâmetros que os fornecedores, aquando da apresentação da proposta, tem de comprovar através de análises laboratoriais que cumprem estes requisitos;*
- Certificado de qualidade, que até há pouco tempo era obrigatório ser realizado no CITEVE, o que limitava o número de fornecedores a concurso, pois existem mais laboratórios no mercado que estão certificados para realizar este tipo de análises. A FAP exige que estes laboratórios sejam certificados pela International Accreditation Forum **IAF**) ou Instituto Português de Acreditação (IPAC);*
- Protótipos dos artigos em concurso.*

*Após construção das peças referidas anteriormente estas são colocadas na plataforma AcinGov e a partir desse momento toda a informação acerca do procedimento utiliza apenas a plataforma como meio de comunicação. Finalizado o prazo para entrega das propostas as mesmas são avaliadas nos seus diversos aspetos, seja a nível documental quer a nível do cumprimento dos requisitos técnicos, aqui convém fazer a seguinte ressalva, se o procedimento tiver o critério da qualidade a avaliação é obtida através da análise de um relatório de ensaios passado por uma entidade acreditada. É então elaborado o Relatório Preliminar e colocado na plataforma em Audiência Prévia. Finda a mesma são elaborados o Relatório Final e Informação Final indicando-se a firma a quem foi adjudicado o material representado pela elaboração do Pedido de Compra (PC).*

*Na entrada do material há a destacar dois momentos, o da avaliação qualitativa em que, por amostragem, se avalia se os requisitos de construção dos artigos foram cumpridos, e o momento quantitativo em que se procede à contagem física do material entrado segundo o disposto no PC. Após as avaliações positivas destes momentos o material fica disponível para ser distribuído aos diversos órgãos da FAP.”*

- 2.** De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento no ramo em que exerce funções?

*“Todo o processo aquisitivo elaborado pela FAP tem na sua génese a elaboração de um planeamento de necessidades. Para elaborar planeamentos a FAP tem disponível uma ferramenta do sistema SIG denominada MRP. Na teoria esta ferramenta daria todos os anos aquilo que se tem de adquirir no ano seguinte, pois, através da análise do histórico de consumos, stocks mínimos e pontos de reabastecimento seriam geradas automaticamente as RC. No entanto esta ferramenta, não tem incorporada a tela de previsão, pelo que requer que paralelamente seja efetuado um estudo das requisições criadas e se percebe se faz sentido aquilo que o sistema está a pedir, então em complemento ao MRP, são analisados dados extraídos do SIG que trabalhados dentro de uma tabela de Excel, nos permite analisar toda a informação, determinar as quantidades a adquirir e tendo em conta o orçamento disponível, adequar da melhor forma possível as quantidades a adquirir, consoante a prioridade, e de acordo com a perspetiva de saída do produto ao longo do ano, adequando assim as necessidades e o respetivo planeamento a fazer para esse ano.”*

- 3.** Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:

- a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?

*“Viável poderia ser, vai é encontrar alguns obstáculos devido às especificidades que cada ramo tem e que devem ser levadas em conta. Um caso muito concreto dessa especificidade é caso do camuflado que teoricamente é igual, mas que na prática se revela que são todos diferentes. O padrão é efetivamente igual para todos, mas a gramagem do tecido é diferente e a própria composição do tecido é igualmente diferente. Na construção também existem diferenças, os da FAP usam velcros para fazer os ajustes os do Exército e penso que o dos Fuzileiros usam ajustes metálicos. Nos camuflados da FAP os botões dos*



*bolsos, para além de terem velcros, apertam para o interior para evitar que se caírem não causem nenhum incidente na pista. E isto estamos apenas a falar nos camuflados, podemos extrapolar esta situação para todos os outros artigos para perceber que as diferenças entre os ramos podem obstaculizar a unificação das aquisições de fardamento nas FFAA.*

*Em resumo e na minha opinião acho que era viável, e até porque não dizer desejável, poderia trazer vantagens, mas tem de se perceber muito bem aquilo que se quer e os ramos teriam era de chegar a um consenso para uma possível unificação.”*

**b. Os custos seriam menores?**

*“Existiriam obviamente economias de escala muito grandes com um processo dessa natureza. Vou dar um exemplo para que se possa perceber de como efetivamente se podem reduzir os custos. Muito recentemente a FAP teve necessidade de adquirir gabardines, foram elaborados dois procedimentos para essa aquisição e ambos ficaram desertos, porque o preço máximo que a FAP estava disposta a pagar pelo material era irrealista, em grande parte devido à reduzida quantidade de artigos que era pedida. No fundo não compensava ao fornecedor produzir estes artigos, pois não era economicamente viável para a quantidade que pretendíamos. Paralelamente à nossa necessidade a Marinha pretendia igualmente adquirir gabardines, que por coincidência tinham cor e composição semelhante à nossa. Somadas as quantidades da marinha com as nossas foi possível adquirir o material. Isto é apenas um exemplo do que pode ser conseguido por se trabalhar com uma maior dimensão.”*

**c. Quais as vulnerabilidades inerentes a este tipo de processo?**

*“As especificidades de cada ramo pode ser um obstáculo, mas o obstáculo maior na minha opinião continua a ser vontade por parte dos três ramos da FFAA.”*

**4. Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?**

*“Tem que existir uma decisão política para que isso aconteça, mais uma vez tem de haver vontade por parte dos ramos. Um exemplo concreto disso é o da implementação do SIG, que apesar da resistência e das dificuldades foi implementado, quando existe força política numa decisão a estrutura militar responde sempre positivamente. A resistência à*

*mudança faz parte da nossa forma de ser, mas se a ordem vem emanada de cima a mudança acontece.”*

5. Concorda que seja a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Parece evidente que teria que ser uma entidade central a ser a responsável pelo processo, aproveitar as boas práticas de cada ramo e aplicar a “receita”.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Não.”*

## **APÊNDICE P – Entrevista realizada ao Assessor Técnico da Secção de Fardamento da FAP**

**Interlocutor:** Ten Ricardo Pereira.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Assessor técnico.

**Data/Hora:** 31 de março de 2017, das 11h25m às 12h00m.

**Local:** Secção de Fardamento da Repartição de Material de Intendência da DAT.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### **Questões:**

#### **1. Qual o seu papel no processo aquisitivo de fardamento?**

*“Desempenho funções como assessor técnico e sou responsável por garantir a qualidade do fardamento da FAP, faço os cadernos de encargos, faço os programas. Cinjome mais na segunda parte do caderno de encargos que é a parte técnica, mas também contribuo para a primeira parte, que é referente a leis e artigos já definidos, neste não produzo alterações, apenas verifico se esta tudo conforme, as alterações nesta parte têm de ser realizadas pelo nosso departamento jurídico. Na parte técnica do caderno de encargos realizo várias alterações, está mais relacionado com os tecidos, e refiro especificamente o que a FAP pretende adquirir.*

*Também participo na análise dos protótipos que são enviados, os processos de produção podem ser realizados de duas maneiras: processo vertical, em que a empresa realiza desde a confeção do tecido até à peça de fardamento final e processo de confeção das peças de fardamento apenas, visto que a FAP adquire o tecido noutra concurso separado.*

*Pegando no exemplo do concurso das camisas, onde a confeção é feita pelo fornecedor, mas também são pedidos testes às características do tecido, ou seja, além de enviarem o protótipo também têm de enviar o relatório do laboratório para confrontarmos as respetivas características, e a partir daqui ele vai ter uma pontuação, podendo ser eliminado por duas vias, ou seja, o protótipo pode não estar em condições ou por não passar nos testes de tecido, isto acontece nos artigos em que a FAP não tem o tecido já adquirido, que por sinal são poucos os artigos. Faço também a avaliação do protótipo, em termos de*

*confeção, que não entra para os critérios da tabela de avaliação do tecido ou cumpre ou é excluído.*

*Aquando da chegada do material volto a atuar, para confirmar se realmente os artigos correspondem, na qualidade, com o protótipo. Para realizar esta avaliação temos de nos deslocar a Alverca, ao armazém central da FAP, recolhemos algumas amostras que são trazidas para a secção de fardamento, depois desta análise qualitativa do material por amostragem, existem dois caminhos, ou está bem e damos autorização para receber, ou não está conforme o pretendido e volta para o fornecedor para se retificar a encomenda.”*

**2. Participa no planeamento para aquisição de fardamento do seu ramo? Se sim, teve formação específica neste âmbito?**

*“Relativamente ao planeamento, o meu papel é de entreaajuda para com o Maj Carmo e o Cap Silva, não tanto no âmbito de alterar quantidades de artigos a adquirir, mas sim na área da contratação pública, pois quando são poucas quantidades e exige análises que são realizadas por empresas externas à entidade que desejamos adquirir, não compensa fazer um concurso para adquirir tão pouca quantidade.*

*Sou engenheiro têxtil, logo a formação que tive é específica para as funções que desempenho neste momento.”*

**3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:**

**a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?**

*“Sim, completamente, nem faz muito sentido ser separado, mas os três ramos não têm muito interesse em juntar este tipo de aquisições. A nível de rendimentos, lucros e redução de pessoal, acho que seria viável.”*

**b. Caso fosse viável, os custos seriam inferiores aos atuais?**

*“Sim, exemplo disso são impermeáveis que o Cap Silva referiu. Sendo o tecido igual nos três ramos já facilitava muito este processo, ao nível da confeção poderia variar, que não iria alterar os custos significativamente.”*

**c. Quais as vulnerabilidades que consegue apontar inerentes a este tipo de processo?**

*“A dificuldade que existiria seria ao nível dos regulamentos de uniformes, quem está a chefiar esse processo. Caso fosse centralizado, quem tivesse a responsabilidade de fazer estas compras, tinha de trabalhar diretamente com quem faz o regulamento, para assim ser possível alterar os regulamentos, seja de que ramo for, para assim fazer um regulamento para os três ramos.*

*Relativamente ao RUFA que foi publicado em 1997, e que vai sendo completado com circulares que são publicadas, devido a materiais novos que vão surgindo. Era importante que existisse uma comissão que pertencesse aos três ramos e que permitisse a mudança para que as compras funcionassem em condições. Porque se se quer fazer o tecido igual para todos, mas depois vai contra um dos regulamentos, iria parar logo aí o processo, não é só uma questão de se juntar as compras, também é necessário que esteja presente alguém responsável pelos regulamentos.”*

**4. Considerando que tem conhecimento dos princípios adjacentes à Contratação Pública:**

- a. Considera a possibilidade de essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Sim, desde que esteja tudo centralizado, mesmo ao nível do SIG, penso que a dificuldade inicial, talvez para o exército, seria alimentar esse sistema. Daria algum trabalho no início a colocar as ferramentas prontas a funcionar, mas após isto, penso que seria possível ser uma destas a entidade responsável por este tipo de aquisições.”*

- b. Quais as vantagens inerentes a este procedimento?

*“Uma grande vantagem seria ao nível dos preços, conseguir-se-ia melhores preços, pois quanto mais quantidade mais baixo é o preço unitário. Atualmente não existem muitas firmas portuguesas a concorrer porque não lhes interessa um concurso com tão poucas quantidades, ou seja, caso se unissem os três ramos das FFAA, seriam adquiridas mais quantidades, logo mais empresas estariam dispostas a concorrer, neste sentido seria um concurso mais apelativo, e levava a que existisse mais concorrência, levando assim a que se consigam melhores preços e possivelmente melhor qualidade.*

*Também seria possível reduzir o número de pessoal empenhado neste tipo de processos, na FAP existe uma equipa de 5 pessoas, caso fosse centralizado não seriam muitas mais pessoas necessárias.”*

- c. Concorda que a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA seja considerada a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Concordo, e as responsabilidades seriam as que já tem qualquer uma das secções de fardamento dos diferentes ramos, garantir a qualidade do material e que todos os militares têm material e são fardados a tempo, e tentar que a relação quantidade/qualidade/preço seja a melhor possível. Acrescido a estas responsabilidades estaria inerente a realização de um novo regulamento de uniformes, e que fosse possível a alteração do mesmo de uma forma mais fácil do que a atual.*

*A Comissão de Uniformes da Força Aérea (CUFA) que é responsável pelas alterações ao RUFA, tem de estar presente nesta nova equipa, para assim centralizar o processo, este é o exemplo da FAP, mas as restantes comissões dos diferentes ramos das FFAA também têm de ser colocadas nesta nova equipa e formar uma única comissão. Devido aos entraves referidos na terceira pergunta, se não for possível mudar os Regulamentos de Uniformes dos respetivos ramos, vai ser muito difícil, pois as compras são possíveis fazer sem esta alteração, mas na prática está-se a comprar o material todo separado na mesma, e quando o objetivo é tentar que exista o máximo de proveito, de forma a comprar o fardamento igual para todos.*

*Era indispensável um engenheiro têxtil fazer parte desta comissão, existem também designers que estão a trabalhar noutros sítios, mas que poderiam contribuir no desenho de novas peças de fardamento, pois se existe “matéria-prima” na própria instituição, não há necessidade de estar a encomendar esse serviço à entidades externas a mesma. Caso fosse necessário desenhar um fardamento novo, o eng. têxtil pode dizer qual vai ser a composição e quais são os testes que tem de passar, mas para desenhar a peça poder-se-ia chamar o designer da força aérea ou da marinha, seja qual for, para realizar esta tarefa. No fundo penso que se deve aproveitar o máximo de recursos que as instituições têm e tentar depender, cada vez menos, de entidades externas.”*

5. Na sua opinião em que peças de fardamento se adequa a aquisição conjunta dos três ramos?

*“Sendo muito conciso, este tipo de aquisição adequa-se a todas as peças de fardamento. Aquando da minha chegada aqui, à secção de fardamento, não conhecia fardamento quase nenhum da FAP, e com o tempo estive presente nos processos relativos a quase todo o tipo de fardamento deste ramo, ou seja, este tipo de processo era apenas uma questão de atualização do fardamento, saber qual é o ramo e adquirir, posteriormente saber se é necessário uniformizar.*

*Na minha opinião, penso que a melhor solução passaria por recolher o fardamento todo, para saber quais são as peças que cada ramo compra, avaliar essas peças onde existe a possibilidade de uniformização, e proceder à respetiva uniformização, as peças onde isso não for possível comprar separadamente. O objetivo passaria por: ao somar os processos realizados em separado dos diferentes ramos, ser inferior ao número de processos numa ótica centralizada, caso isto não aconteça, não existem mais valias, pois o objetivo é reduzir o número de compras, sendo possível juntar concurso e artigos que sejam semelhantes (impermeáveis, camuflados, mesmo o N°1 e N°2 a diferença pode ser só a cor).*

*O que a FAP faz já há algum tempo com o fardamento, ou seja, comprar o tecido e posteriormente manda confeccionar as peças, daria para fazer nos três ramos, era mais fácil se o tecido fosse igual, apenas mudando a cor, facilitaria assim o processo e ficaria mais barato, pois poderia ser o mesmo fornecedor, apenas tinha de entregar um determinado numero de metros de tecido igual onde mudava apenas a cor.*

*Relativamente ao camuflado teria de haver uma negociação entre os três ramos, pois o padrão é igual, era só uma questão de ajustar as características técnicas do tecido e pormenores de confeção, creio que era bastante fácil de se chegar a um consenso. Mesmo que se quisesse manter algumas diferenças, era possível, pois o concurso seria o mesmo, mas era como se existisse dois tipos de calças, e dois tipos de dolmens.*

*Este modelo que a FAP utiliza, o principal objetivo de ter sido posto em prática, foi dependência própria para a uniformização, ter os principais tecidos que são utilizados nas formaturas. Quando o artigo é muito técnico e a quantidade muito reduzida, nestes casos não justifica, mais vale comprar o produto acabado.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Os prazos de entrega variam conforme o concurso que é feito, pois tem de ser feita a distinção entre os que têm fator de qualidade a ser analisado ou não. Caso o único fator de decisão seja o preço mais baixo, o processo desenrola-se com mais rapidez, sendo assim possível ter prazos de entrega mais curtos, rondando os 30 dias. Sempre que envolva o fator qualidade o processo torna-se mais moroso, devido à componente técnica ser muito elevada e a elaboração destas peças ser difícil, crescendo o prazo para 75 chegando a atingir os 90 dias.”*



## **APÊNDICE Q – Entrevista realizada à Assessora Técnica de Fardamento da Secção de Fardamento da Marinha Portuguesa**

**Interlocutor:** Dr.<sup>a</sup> Ana Silva.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Assessora Técnica.

**Data/Hora:** 4 de abril de 2017, das 09h55m às 10h25m.

**Local:** Secção de Fardamento da DOT.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### **Questões:**

**1.** Qual o seu papel no processo aquisitivo de fardamento?

*“O meu papel neste processo é basicamente a definição das ETs, a elaboração dos cadernos de encargos e à posteriori a receção do material e respetivo controlo da qualidade do mesmo.”*

**2.** Participa no planeamento para aquisição de fardamento do seu ramo? Se sim, teve formação específica neste âmbito?

*“Devido a me encontrar neste cargo há relativamente pouco tempo, apenas tive tempo para rever algumas ETs de material mais urgente e, portanto, o planeamento já estava realizado aquando da minha chegada. Mas da forma como está estruturada a organização não pressupõe que o Eng. têxtil tenha este papel, muito embora eu tenha mestrado em gestão e licenciatura em engenharia têxtil.”*

**3.** Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:

a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?

*“Do ponto de vista logístico, sim, se iria funcionar já é uma questão mais complicada.”*

b. Caso fosse viável, os custos seriam inferiores aos atuais?

*“Sendo uma estrutura montada em massa, obviamente iria reduzir custos através de economias de escala.*

*Este processo teria de ser muito bem pensado, pois da forma como está atualmente, sendo que cada um tem a sua individualidade, centralizar a aquisição visto que cada ramo tem as suas diferentes fardas penso que não resultaria numa mais valia, porque estamos a comprar muitos artigos e tão distintos entre si, portanto era tudo comprado no mesmo sítio, mas eram artigos diferentes.*

*Um exemplo é o tecido das fardas, se o tecido fosse o mesmo para todos os ramos, logo aqui conseguir-se-ia uma economia de escala pois a matéria prima de base é a mesma. Caso contrário, se cada um estiver com a sua estrutura, cada um com a sua composição assim não se conseguem mais valias. Este processo tem de ser algo mais abrangente do que uma simples junção do processo administrativo dos ramos.*

*Se estivermos a falar do uniforme de campanha, e este fosse igual para os três ramos, que na atualidade não é, como as quantidades iriam aumentar traduzir-se-ia numa redução de preço por peça, e neste caso já existiram mais valias. Se mantivéssemos as coisas como estão, não sei se existiriam mais valias, se bem que apenas existiria uma unidade a gerir, e aí era possível reduzir pessoal ao centralizar administrativamente o processo, na questão da aquisição em si, duvido que se conseguisse fazer com que o preço dos artigos fosse reduzido, sendo estes muito distintos, pois existem milhares de artigos, só se consegue mais valias económicas se for possível reduzir o número de artigos diferentes que existem, ou seja, tem de se centralizar o processo todo.”*

c. Quais as vulnerabilidades que consegue apontar inerentes a este tipo de processo?

*“Não passaria por apenas centralizar administrativamente a aquisição, tem que existir também uma reformulação do material a adquirir. Não se pode só rever a parte económica da questão, mas também tem de ser revista a quantidade de artigos diferentes que existe, quer dentro dos próprios ramos, quer inter-ramos. Só é possível reduzir estas quantidades com uma uniformização, ou seja, mesmo que a cor do tecido seja diferente, a mais valia existe se for possível reduzir o número de artigos e uniformizar, ainda que a cor seja diferente e assim manter a individualidade de cada um, mas existe um fio condutor comum.*

*Num processo deste nível, onde estaria um órgão responsável pela aquisição do fardamento, advêm questões relacionadas com a logística do material*

- Quando o material fosse para ser entregue, onde seria entregue?*
- Era distribuído em diferentes armazéns dos respetivos ramos?*
- Era colocado num depósito central?*
- Como é que isto se projetaria para a realização das compras?*
- Seria um processo semelhante ao dos escuteiros, que realizam aquisições a três anos, mas pedem entregas parcelares de material?*

*Todas estas questões teriam de ser conjecturadas, tem de se ir mais além do que apenas a parte administrativa da questão.”*

**4. Considerando que tem conhecimento dos princípios adjacentes à Contratação Pública:**

- a. Considera a possibilidade de essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Sim, desde que as bases estejam bem definidas, e as mentes sejam abertas à mudança, não me parece que haja qualquer problema. Os regulamentos de uniformes dos respetivos ramos teriam de ser revistos, e existir uma equipa a trabalhar neles para saber os artigos que iriam ser alterados e os que iriam continuar iguais.*

*Cada um dos ramos tem a sua identidade, um exemplo que existe na marinha é o dos botões da N°1, que existem três tipos de botões diferentes, para oficiais, sargentos e praças, tem fivelas de cintos para oficiais, sargentos e praças, este exemplo está culturalmente muito vincado, na FAP isto não existe, comprar um casaco para um oficial ou para um sargento é igual, enquanto que aqui na Marinha isso tem implicações diferentes, portanto os regulamentos de uniformes teriam de ser revistos no sentido de trabalharmos para que existam mais valias económicas.*

*No ponto de vista desta investigação penso que este tipo de processo iria funcionar, teria era de ser muito bem programado, e teria bastantes mais valias, como já referenciei anteriormente. Os restantes processos centralizados a este nível, penso que trazem todos mais valias às pessoas que usufruem destes, mas adquirir fardamento em conjunto é mais complicado do que adquirir detergentes ou papel, devido à sensibilidade que é necessária que haja para este tipo de material.”*

b. Quais as vantagens inerentes a este procedimento?

*“Na minha opinião, a grande vantagem de uma centralização deste tipo de processo é a possibilidade de beneficiar de economias de escala, comprando em massa, do ponto de vista da gestão iria tornar o processo mais simples, se fosse uniformizado um grande leque de fardamento, pois mantendo o processo como esta atualmente não existiriam grandes vantagens.*

*Por outro lado, iria reduzir a quantidade de pessoas necessárias para realizar o processo, pois o número seria inferior ao atual, somando separadamente cada um dos ramos o número teria de ser inferior à soma no processo centralizado e administrativamente também estaria mais simplificado o processo.”*

c. Concorda que a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA seja considerada a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“As responsabilidades que teriam de ser transportadas para este órgão são as que estão atualmente em cada uma das secções de fardamento de cada um dos ramos das FFAA, tirando a parte do planeamento, que seria o ramo a comunicar as suas necessidades, ou seja, cada ramo forneceria estas mesmas necessidades a este órgão, anualmente ou da maneira que superiormente fosse determinado, e só teriam de juntar estas necessidades e realizar a gestão de orçamento. Obviamente que depois ficava a cargo de um destes órgãos a responsabilidade do processo de aquisição e controlo da qualidade do material.*

*Colocar uma entidade destas responsável pela definição de regulamentos de uniformes, era complicado, porque isto interferia com a individualidade de cada um dos ramos. Se fossem apenas responsáveis apenas pela aquisição, assim seria simples pois apenas teriam de garantir que aquilo que fosse pedido correspondia ao que era adquirido. Quando nos reportamos para uma alteração de estrutura base de uma coisa que é a identidade do ramo, torna-se bastante mais complicado, que não me parece que fosse aceite de bom ânimo por parte dos diferentes ramos das FFAA.”*

5. Na sua opinião em que peças de fardamento se adequa a aquisição conjunta dos três ramos?

*“Eu penso que o que seja mais simples nesta aquisição conjunta de fardamento nos três ramos, é o uniforme de trabalho, pois pode perfeitamente ser igual para todos, no âmbito das fardas “clássicas” cada ramo tem a sua, mas para um projeto destes o que faz sentido é este tipo de fardas, desde uniformes de campanha, meias, tudo o que é facilmente usado por todos os militares, onde a especificação é mais lata, é mais fácil de uniformizar porque não implica grandes mudanças.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Na Marinha tudo o que é uniforme N°1 funciona da mesma maneira que na FAP, temos o tecido comprado, fornecemos o tecido e depois a empresa adjudicatária faz a respetiva confeção. Também temos tecido para os camuflados, as camisas compramos o artigo completo. A mais valia de ter o tecido reside no facto de se conseguir uma maior uniformização, pois quando vamos confeccionar as peças nós sabemos qual é a origem do artigo e assim é possível mais rapidez no processo.”*

## **APÊNDICE R – Entrevista Realizada à Chefe de Secção de Fardamento da DOT.**

**Interlocutor:** 1º Ten AN Machado Rocha.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Chefe de Secção de Fardamento da DOT.

**Data/Hora:** 04 de abril de 2017, das 10h30m às 11h05m.

**Local:** Secção de fardamento da DOT.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### **Questões:**

1. Como é que se desenrola o processo aquisitivo relativo ao fardamento no ramo em que exerce funções, desde a manifestação de necessidade até a encomenda chegar ao depósito do ramo?

*“A secção de fardamento é responsável por determinar quais são as necessidades, ou seja, por efetuar o planeamento, este é feito com base no histórico do consumo dos últimos 3 anos, adicionamos também as incorporações que estão previstas para o ano a planear, e tentamos ter em consideração ainda que superficialmente, as promoções e algumas missões e exercícios que estejam previstos para o respetivo ano e tentamos determinar assim as necessidades.*

*Por norma e se o orçamento for suficiente tentamos atribuir um stock mínimo de 30% a todas as existências de fardamento, o que por norma não se consegue fazer face ao reduzido orçamento disponível, mas é isto que tentamos fazer, mantendo assim um stock de segurança para imprevistos que possam surgir.*

*Nós fazemos a manifestação das necessidades, fazemos o planeamento abrimos as nossas RC em SIG e posteriormente o processo passa para a DOB. Ainda na fase inicial são feitas as ETs que vão associadas a cada uma das RC, portanto definimos exatamente qual é o objeto que pretendemos adquirir e damos instruções de aquisição, ou seja, dizemos se queremos que aquele artigo venha acompanhado com um boletim de análise dos tecidos, dizemos se requeremos uma amostra do mesmo (normalmente nós definimos que todos os artigos que adquirimos vêm acompanhados de uma amostra, normalmente também é requerido um boletim de análises junto desta amostra, para comprovar que este tecido*

*cumpra as nossas ETs, este boletim tem de ser realizado por um laboratório credenciado, e no regulamento de avaliação de amostras está especificado quais os critérios, ou quais os ensaios deste boletim que vão ser tidos em consideração para fazer a análise técnica).*

*Após estes pontos estarem todos bem definidos, passa então o processo para a DOB. Quando é realizado o concurso também é pedido aos fornecedores que enviem um boletim de análises.*

*Neste ponto o processo volta para a DOT, onde é realizado o controlo dos prazos de entrega, contactos com fornecedores para receção do material e por último receção do material, que é feita quantitativamente e qualitativamente. Todos os artigos de fardamento são rececionados na DOT, onde existem 6 depósitos de fardamento.*

*Os prazos de entrega dependem do tipo de artigo, quando são artigos em que solicitamos o boletim de análises aos tecidos, tornam-se processos mais longos porque o fornecedor tem que realizar estas análises em entidades externas. Se forem artigos que apenas são confeccionados para a marinha, temos de contar com um prazo de entrega um pouco mais alargado, se forem artigos que já existem no mercado e que são muito semelhantes ao que existe no mercado, podemos esperar um prazo de fornecimento mais reduzido, entre 30 a 60 dias. O máximo são 90 dias para os artigos que necessitam de confeção, por exemplo, as camisas que é um artigo específico, em que os fornecedores apenas fornecem para à Marinha, e só após a assinatura do contrato de confeção é que a empresa parte para a confeção, ou seja, vai ser um processo mais moroso.”*

**2. De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento no ramo em que exerce funções?**

*“O planeamento é realizado de acordo com uma IT da DOT, onde está definido como deve ser feito o planeamento de todos os artigos, e em específico para o fardamento. É tido em consideração o consumo destes artigos dos últimos três anos, as incorporações previstas para o ano a que diz respeito o planeamento e tentativamente promoções planeadas, missões e exercícios que estejam previstos decorrer.”*

3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:

a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?

*“Os camuflados é suposto serem iguais, mas existem ligeiras alterações, na composição do próprio tecido, o da FAP e o do Exército são muito semelhantes em termos de composição, o da Marinha é ligeiramente diferente, o padrão é igual e é suposto ser igual pois em missões conjuntas convém os militares portugueses estarem todos iguais, mas existem ligeiras alterações.*

*Deviremos uniformizar aquilo que é passível de ser uniformizado e adquirir centralmente. Existem imensos artigos que não faz sentido serem diferentes, uniforme camuflado, material que é distribuído em aprontamentos deveria ser tudo uniforme, muitos artigos já o são. Penso que falta é uma revisão de tudo o que está previsto nos regulamentos de uniformes dos respetivos ramos.”*

b. Os custos seriam menores?

*“Óbvio que os custos seriam menores, pois se a quantidade é superior irá baixar o custo individual de cada artigo.”*

c. Quais as vulnerabilidades inerentes a este tipo de processo?

*“Penso que a vulnerabilidade deste tipo de processo assenta na resposta do mercado, ou seja, as empresas a concorrer teriam de ser empresas com capacidade de resposta de mercado, digo isto, porque existem muitas empresas que concorrem a concursos para a Marinha em que prometem demasiadas coisas, que mais tarde se vem a verificar que não conseguem cumprir com aquilo a que se comprometeram a fazer, pois não têm capacidade de produzir em grandes quantidades.*

*Após definição de tudo o que é passível de ser semelhante nos três ramos, posteriormente seria necessário trabalhar na apresentação de propostas e quem iria ganhar estes processos, pois teriam de ser empresas com capacidade para fornecer em grandes quantidades. Existem artigos que é praticamente impossível adquirir conjuntamente, devido à especificidade de cada um dos ramos, o exemplo do fato de embarque, que não se utiliza em mais lado nenhum, mas a bota que se usa, já poderia ser um artigo centralizado.”*



4. Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Concordo com o que o Sr. Cmdt Dias Lourenço referiu anteriormente, e penso que nesta direção deveria estar presente pessoal técnico para acompanhar os processos.”*

5. Concorda que seja a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Teria responsabilidades mais no âmbito da parte jurídica, definição do caderno de encargos com as especificidades já entregues, tanto do planeamento como ETs e regulamentos de avaliação da parte dos ramos e esta direção executaria a parte da tramitação processual.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Não.”*

## **APÊNDICE S – Entrevista realizada ao Chefe da Secção de Material Diverso da DOB**

**Interlocutor:** CapTen AN Dias Lourenço.

**Entrevistador:** Asp Al AdMil André Queirós.

**Cargo:** Chefe da Secção de Material Diverso da DOB.

**Data/Hora:** 04 de abril de 2017, das 11h30m às 12h05m.

**Local:** Secção de Material Diverso da DOB.

**Suporte:** Gravador e caderno de apontamentos.

### **Questões:**

1. Como é que se desenrola o processo aquisitivo relativo ao fardamento no ramo em que exerce funções, desde a manifestação de necessidade até a encomenda chegar ao depósito do ramo?

*“A partir do momento em que são definidas as quantidades, inclusivamente a definição dos lotes, que é um processo feito em conjunto, ou seja, a DOT agrega dentro do mesmo processo de despesa (NPD) artigos que tenham as mesmas características ou artigos que posteriormente vão ser analisados sob as mesmas características (exemplo dos camuflados, as calças e o dólmen deste convém estar no mesmo lote para ser adjudicado à mesma firma).*

*O processo é parcialmente estruturado pela DOT, e depois é feita a coordenação e sugestões para alterações nos processos, este trabalho é feito em coordenação, a partir do momento em que este está definido, existe o NPD e os lotes que o constituem nas respetivas quantidades.*

*Todo o trabalho posterior de preparação de documentação das peças do procedimento é realizado pela DOB, é elaborado o caderno de encargos, com os respetivos anexos onde está incluída a especificação técnica dos artigos e o regulamento de avaliação das amostras, que define exatamente aquilo que vai ser analisado, ou seja, características da confeção do artigo, e que características vão ser analisadas, e outros critérios de avaliação são todos colocados neste regulamento, que é realizado pela DOT. É produzido um regulamento de avaliação de propostas por processo, que vai definir quais são os parâmetros que vão ser avaliados nas propostas, em termos de critérios de adjudicação,*

*por norma é sempre a proposta economicamente mais vantajosa, apenas em poucas situações é utilizado o critério do mais baixo preço, e neste regulamento vem previsto quais são os fatores e subfactores que densificam o critério de adjudicação com as respetivas ponderações, e por último o programa do procedimento.*

*Depois desenvolvesse o procedimento contratual, é realizada toda a fase de admissão de propostas até ao contrato, e posteriormente realiza-se a execução do contrato, onde os fornecedores deverão cumprir, tentativamente, com os prazos a que se propõem.”*

2. De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento no ramo em que exerce funções?

*“O planeamento é efetuado pela DOT.”*

3. Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das FFAA:

- a. Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?

*“Tendo em conta os atuais artigos de fardamento, eu iria um bocadinho mais longe, ou seja, existem artigos que poderiam ser iguais nos três ramos, os sapatos, as calças, as camisas, o modelo deveria ser igual, apenas alterando a cor.*

*Nesta perspetiva haveria vantagem em termos de custos, e haver um organismo centralizado a fazer estas aquisições. Relativamente ao fardamento mais específico, que cada um dos ramos tem, os fatos de embarque, os fatos de voo que já são similares aos da FAP, os fatos dos carros de combate, este fardamento mais técnico penso que deveria ser cada ramo a gerir. Tudo o que seja calças do serviço interno, as camisas, as botas, os sapatos, tudo o que é serviço interno, penso que nestes artigos deveria existir uniformização, e aqui sim, nestes artigos que são similares aos três ramos das FFAA, haver uma aquisição conjunta.”*

- b. Os custos seriam menores?

*“Com este modelo era possível reduzir os custos, pois seria uma aquisição conjunta, e o número de artigos iria ser superior, logo iriam existir economias de escala.”*

c. Quais as vulnerabilidades inerentes a este tipo de processo?

*“Devido às quantidades serem consideravelmente mais elevadas, seria um processo muito grande e que seria muito trabalhoso.”*

4. Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?

*“Penso que deveria ser centralizada, eventualmente, na DIRFIN/EMGFA, porque é onde estão elementos militares dos três ramos e o “Know How” parte daí, não parte da UMC/MDN, onde é pessoal civil que adquire material. Sendo o fardamento uma área muito específica, que tem de ser tratada como tal, não pode ser adquirida com o mesmo critério dos combustíveis.”*

5. Concorde que seja a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?

*“Esta direção teria responsabilidades em identificar quais seriam os artigos que poderiam ser transversais em termos de aquisição aos três ramos das FFAA, também na recolha do planeamento junto de cada um dos ramos, e tramitação processual do concurso, porque o processo de planeamento teria de ser da responsabilidade dos próprios ramos.*

*A execução do contrato deveria ser feita por esta direção, mas com pessoal de cada um dos ramos a fazer o respetivo acompanhamento. O modelo seria o seguinte: o planeamento e ETs responsabilidade dos ramos, a tramitação contratual ser a DIRFIN/EMGFA e a parte de execução do contrato deveria existir uma coordenação entre os ramos e a DIRFIN/EMGFA, porque os fornecimentos devem ser efetuados diretamente nos ramos. O ramo depois comunicava à direção, existindo assim uma colaboração acerca do feedback da avaliação do desempenho da firma.”*

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

*“Fazer este processo centralizado, mas sendo um processo plurianual, um processo a três anos, tendo de se fazer uma previsão de consumo para três anos, iria ser um processo*

*gigantesco, mas a empresa que ficasse responsável por fornecer estas necessidades, seria ela que ficava com a responsabilidade de fazer a gestão das mesmas e fornecer de forma parcial.*

*Seriam processos com carácter plurianual, pois um processo desta dimensão demora algum tempo a ser instruído, existiria uma instrução processual que demorava seis meses e depois ficaria disponível dois anos e meio, para fazer uma análise do que correu bem, do que correu menos bem, pontos a melhorar e retificar no próximo procedimento. Permitia assim ganhar qualidade em termos de procedimento.”*

## **APÊNDICE T – Apontamentos recolhidos da reunião com o Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro (SAF) e o Chefe da Repartição de Contratos e Aquisições (RepCA) da DIRFIN/EMGFA**

Nesta reunião estiveram presentes o Chefe do SAF da DIRFIN/EMGFA, Sr. Cor AdmAer Fernando Barbosa e o Chefe da RepCA da DIRFIN/EMGFA, Sr. TCor AdmAer Paulo Moutinho, que autorizaram a publicação destes apontamentos sob forma de apêndice à presente investigação.

A DIRFIN/EMGFA tem uma boa escola de *procurement*<sup>112</sup>, existindo um modelo para todas as aquisições realizadas nesta direção, estes modelos são semelhantes aos adotados nos 58 quartéis da NATO. Nestes modelos existe segregação de funções<sup>113</sup> separando a área técnica da área aquisitiva. Este tipo de aquisição deveria ser centralizado ao nível da UMC/MDN, devido à natureza deste tipo de aquisição, pois na DIRFIN/EMGFA apenas existem militares nos cargos de chefia, enquanto que na UMC/MDN apenas existem civis, ou seja, a imparcialidade é maior.

Relativamente à possível centralização da aquisição conjunta de fardamento nas FFAA, nesta repartição não existe experiência de aquisições de fardamento nem de aquisições conjuntas. Relativamente ao fardamento, apenas são realizadas as aquisições para o EMGFA e as compras são realizadas aos pontos de venda dos diversos ramos.

Para existir uma centralização ao nível da DIRFIN/EMGFA, deveria existir um parecer do Diretor de Finanças e do General Chefe, e teria de ser uma proposta de solução equilibrada. Também se teria de mostrar que se pode manter a identidade de cada um dos ramos mesmo existindo uma aquisição conjunta de fardamento. E do vasto leque de artigos que existe em cada um dos ramos, analisar os artigos em comum para serem adquiridos em conjunto.

---

<sup>112</sup> “As atividades de procurement passam, essencialmente, por determinar, um conjunto de especificações e parâmetros de serviço que são requeridos aos fornecedores, depois pela pré-qualificação desses mesmos fornecedores, pela negociação e triagem dos mesmos e pelo fecho contratual para a vigência de um período de abastecimento que tem uma determinada duração” (Carvalho, 2010, p. 55).

<sup>113</sup> Evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes, com o objetivo de impedir ou dificultar a prática de erros ou irregularidades ou a sua dissimulação.

## APÊNDICE U – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº1

### Apêndice U.1 – Análise de conteúdo da questão nº 1

*“Como é que se desenrola o processo aquisitivo relativo ao fardamento no ramo em que exerce funções, desde a manifestação de necessidade até a encomenda chegar ao depósito do ramo?”*

**Tabela 12 – Análise de conteúdo da questão nº 1**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) são encaminhadas para a DA as manifestações de necessidades”;</li> <li>– “Este processo inicia-se com um planeamento anual (...)”;</li> <li>– “O processo só está terminado quando o GabCmdLog onde existe uma repartição de controlo de qualidade transmite à SecFAC que entrou em depósito as quantidades de fardamento que foram adquiridas em determinado processo e este está nas condições acordadas (...)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MN;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– Controlo de qualidade.</li> </ul>
N.º 2 TCor Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “O processo aquisitivo inicia-se pela consciência de uma necessidade (...)”;</li> <li>– “Existe um planeamento anual, uma MN (...)”;</li> <li>– “Após este planeamento existe todo um procedimento contratual regido pelas regras do CCP”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MN;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– Procedimento contratual;</li> </ul>
N.º 5 Cap Silva	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Usualmente utilizamos três tipos distintos de procedimentos. Método Simplificado para aquisições até 5.000 € que se utiliza em aquisições com carácter de urgência; Ajustes Diretos, para aquisições até 75.000 € e Concursos Públicos, que são o método preferencial de aquisição”;</li> <li>– “São três as peças constituintes de um concurso, a saber, Informação Inicial, Caderno de Encargos e Programa de Procedimento”;</li> <li>– “Finalizado o prazo para entrega das propostas as mesmas são avaliadas nos seus diversos aspetos, seja a nível documental quer a nível do cumprimento dos requisitos técnicos (...)”;</li> <li>– “Finda a mesma são elaborados o Relatório Final e Informação Final indicando-se a firma a quem foi adjudicado o material representado pela elaboração do PC”;</li> <li>– “(...) se o procedimento tiver o critério da qualidade a avaliação é obtida através da análise de um relatório de ensaios passado por uma entidade acreditada (...)”;</li> <li>– “Na entrada do material há a destacar dois momentos, o da avaliação qualitativa (...) e o momento quantitativo (...)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procedimento contratual;</li> <li>– Peças do procedimento;</li> <li>– Prazos de entrega;</li> <li>– Processamento em SIG;</li> <li>– Controlo de qualidade.</li> </ul>
N.º 8 1º Ten Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A secção de fardamento é responsável por determinar quais são as necessidades (...)”;</li> <li>– “(...) efetuar o planeamento, este é feito com base no histórico do consumo dos últimos 3 anos, adicionamos também as incorporações que estão previstas para o ano a planear, e tentamos ter em consideração ainda que superficialmente, as</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MN;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– Processamento em SIG;</li> <li>– Stock de segurança;</li> <li>– ETs;</li> </ul>

	<p><i>promoções e algumas missões e exercícios que estejam previstos para o respetivo ano e tentamos determinar assim as necessidades”;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) RC em SIG e posteriormente o processo passa para a DOB”;</li> <li>– “Por norma e se o orçamento for suficiente tentamos atribuir um stock mínimo de 30% a todas as existências de fardamento (...)”;</li> <li>– “Ainda na fase inicial são feitas as ETs que vão associadas a cada uma das RC (...)”;</li> <li>– “(...) dizemos se requeremos uma amostra do mesmo (normalmente nós definimos que todos os artigos que adquirimos vem acompanhados de uma amostra (...)”;</li> <li>– “Neste ponto o processo volta para a DOT (...)”;</li> <li>– “(...) onde é realizado o controlo dos prazos de entrega, contactos com fornecedores para receção do material (...)”; “Os prazos de entrega dependem do tipo de artigo, quando são artigos em que solicitamos o boletim de análises aos tecidos, tornam-se processos mais longos porque o fornecedor tem que realizar estas análises em entidades externas”;</li> <li>– “(...) por último receção do material, que é feita quantitativamente e qualitativamente (...)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Amostra do produto;</li> <li>– Coordenação entre secções/divisões;</li> <li>– Prazos de entrega;</li> <li>– Controlo de qualidade.</li> </ul>
<p>N.º 9 CapTen Lourenço</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A partir do momento em que são definidas as quantidades, inclusivamente a definição dos lotes, que é um processo feito em conjunto, ou seja, a DOT agrega dentro do mesmo NPD (...); “Depois desenvolvesse o procedimento contratual, é realizada toda a fase de admissão de propostas até ao contrato, e posteriormente realiza-se a execução do contrato, onde os fornecedores deverão cumprir tentativamente com os prazos a que se propõem”.</li> <li>– “Todo o trabalho posterior de preparação de documentação das peças do procedimento é realizado pela DOB, é elaborado o caderno de encargos (...), é produzido um regulamento de avaliação de propostas por processo (...)”</li> <li>– “O processo é parcialmente estruturado pela DOT, e depois é feita a coordenação e sugestões para alterações nos processos, este trabalho é feito em coordenação, a partir do momento em que este está definido (...)”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procedimento contratual;</li> <li>– Peças do procedimento;</li> <li>– Coordenação entre secções/divisões;</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria



## Apêndice U.2 – Análise de conteúdo da questão nº 2

*“De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento no ramo em que exerce funções?”*

**Tabela 13 – Análise de conteúdo da questão nº 2**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Antes de se proceder a uma MN para posteriormente a DA proceder à aquisição (...);</li> <li>– “Este trabalho começa em Ano N-1, mais propriamente em março, com o PA (...);</li> <li>– “(...) respetiva inserção em sistema das respetivas dotações orçamentais previstas para o ano seguinte (...);</li> <li>– “Existe uma indicação de quais são os montantes disponíveis para o fardamento, nas rubricas de Orçamento (...);</li> <li>– “(...) elabora um plano de reabastecimento, que consiste na verificação em sistema das existências em depósito (...);</li> <li>– “(...) no final de N-1 e planeando para N, elabora um plano de reabastecimento (...);</li> <li>– “(...) consiste na verificação em sistema das existências em depósito (...);</li> <li>– “(...) consumos necessários mediante os efetivos previstos para o exercito em N (incorporações, equipar as FND, Elementos Nacionais Destacados, alunos da AM, e da ESE);</li> <li>– “Após a aprovação deste plano, é elaborado um plano de aquisições para fardamento (...);</li> <li>– “devido à demora do processo aquisitivo (apresentação da proposta, análise das mesmas, visto do TC, e no final o prazo de entrega dos fornecedores) (...);</li> <li>– “(...) que nunca é inferior a 60 dias, existindo a exceção de rotura de stocks inesperado sendo assim necessário procurar um fornecedor que tenha fardamento pronto a entregar para realizar um ajuste direto urgente, existindo ainda prazos de entrega superiores a 3 meses (...);</li> <li>– “Devido à extinção das OGFE e o processo aquisitivo ter transitado para o CmdLog ainda existe uma certa inércia relativamente à eficácia dos processos. Por estes motivos o planeamento é deveras importante no processo aquisitivo do fardamento”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MN;</li> <li>– PA;</li> <li>– Processamento em SIG;</li> <li>– Orçamento disponível;</li> <li>– Plano de reabastecimento;</li> <li>– Existências em depósito;</li> <li>– Consumos previstos;</li> <li>– Plano de aquisições;</li> <li>– Procedimento contratual;</li> <li>– Prazos de entrega;</li> <li>– Extinção das OGFE.</li> </ul>
N.º 2 TCor Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “O planeamento é responsabilidade da Secção FAC da DMT”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordenação entre secções/divisões.</li> </ul>
N.º 5 Cap Silva	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Todo o processo aquisitivo elaborado pela FAP tem na sua génese a elaboração de um planeamento de necessidades (...);</li> <li>– “Para elaborar planeamentos a FAP tem disponível uma ferramenta do sistema SIG denominada MRP”; “(...) seriam geradas automaticamente as RC”; “(...) então em complemento ao MRP, são analisados dados extraídos do SIG, que trabalhados dentro de uma tabela de Excel (...);</li> <li>– “(...) através da análise do histórico de consumos, stocks mínimos e pontos de reabastecimento (...);</li> <li>– “(...) tendo em conta o orçamento disponível (...);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planeamento de necessidades;</li> <li>– Processamento em SIG;</li> <li>– Histórico de consumos;</li> <li>– Orçamento disponível;</li> <li>– Quantidades a adquirir.</li> </ul>

	– “(...) <i>determinar as quantidades a adquirir (...) adequar da melhor forma possível as quantidades a adquirir, consoante a prioridade, e de acordo com a perspectiva de saída do produto ao longo do ano, adequando assim as necessidades e o respetivo planeamento a fazer para esse ano</i> ”.	
N.º 8 1º Ten Machado	– “ <i>É tido em consideração o consumo destes artigos dos últimos três anos (...)</i> ”; – “(...) <i>as incorporações previstas para o ano a que diz respeito o planeamento e tentativamente promoções planeadas, missões e exercícios que estejam previstos decorrer</i> ”;	– Histórico de consumos; – Consumos previstos.
N.º 9 CapTen Lourenço	– “ <i>O planeamento é efetuado pela DOT</i> ”.	– Coordenação entre secções/divisões.

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE V – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº2

### Apêndice V.1 – Análise de conteúdo da questão nº 1

*“Qual o seu papel no processo aquisitivo de fardamento?”*

**Tabela 14 – Análise de conteúdo da questão nº 1**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Realizo o planeamento das aquisições com base nas necessidades e nas verbas disponíveis, procuro abranger o máximo de fontes possíveis (...);</li> <li>– “(...) baseio-me no histórico de aquisições feitas, nos planeamentos, apesar de muitas das vezes esta informação não ser a mais fidedigna pois são previsões e nem sempre se concretizam”;</li> <li>– “Nestes planeamentos estão incluídos o número de civis que vão ser incorporados na instituição, o número de missões e respetivo número de efetivos que vai comparecer na mesma, na previsão de eventuais promoções (...);</li> <li>– “(...) para assim poder manter um stock de segurança e por último no orçamento disponível, que muitas das vezes não é suficiente para fazer face as necessidades que vão surgindo”;</li> <li>– “Relativamente às ETs, existe um gabinete responsável por realiza-las que não estava a funcionar até à minha chegada, sendo que as ETs acabavam por ser feitas nesta subsecção”; “Também no âmbito das ETs, torna-se difícil estar a par de todos estes assuntos (...);</li> <li>– “(...) dada a extinção das OGFE terem ocorrido há relativamente pouco tempo, o Exército Português ainda se encontra numa fase embrionária de implementação de métodos e processos, existindo a necessidade de melhorar estes procedimentos (...);</li> <li>– “(...) pois nos trabalhamos com fardamento e equipamento individual, tudo o que é classe II, no caso dos outros ramos existe só uma secção de fardamento, e outra secção de material militar. Relativamente a condecorações é o CmdPess do respetivo ramo responsável por estas aquisições (...);</li> <li>– “Além do efetivo do Exército Português ser muito superior, a quantidade de artigos também é bastante superior, tornando-se assim o trabalho bem mais complicado (...);</li> <li>– “(...) até porque não existem competências técnicas para tal, pois deveria ser um engenheiro têxtil (...); “Os outros ramos nas respetivas secções de fardamento tem um engenheiro têxtil responsável por elaborar as ETs, estas são muito pormenorizadas (...);</li> <li>– “(...) e a subsecção de fardamento do Exército Português tenta sempre colaborar naquilo que é possível, mas muitas das vezes é necessário pedir informações a pessoas que tenham mais conhecimentos na área (...);</li> <li>– “(...) devido à falta de formação para saber como é constituído um certo tipo de artigo ou tecido, sendo necessária investigação neste âmbito (...); “Surge assim a necessidade de transpor este trabalho da subsecção de fardamento para a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planeamento das aquisições;</li> <li>– Histórico de consumos;</li> <li>– Plano de aquisições;</li> <li>– Stock de segurança;</li> <li>– ETs;</li> <li>– Extinção das OGFE;</li> <li>– Abrangência das aquisições;</li> <li>– Quantidade dos artigos;</li> <li>– Eng. Têxtil;</li> <li>– Colaboração entre secções/divisões;</li> <li>– Falta de formação.</li> </ul>

	<i>repartição de estudos técnicos, que se deve dotar de pessoal com formação para tal, e ser feito assim um trabalho com mais rigor (...)</i> ”.	
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Desempenho funções como assessor técnico e sou responsável por garantir a qualidade do fardamento da FAP (...);</li> <li>“Também participo na análise dos protótipos que são enviados (...); “Faço também a avaliação do protótipo, em termos de confeção, que não entra para os critérios da tabela de avaliação do tecido ou cumpre ou é excluído”; “Aquando da chegada do material volto a atuar, para confirmar se realmente os artigos correspondem, na qualidade, com o protótipo (...); “Para realizar esta avaliação temos de nos deslocar a Alverca, ao armazém central da FAP, recolhemos algumas amostras que são trazidas para a secção de fardamento, depois desta análise qualitativa do material por amostragem (...);</li> <li>– “(...) faço os cadernos de encargos, faço os programas. Cinjo-me mais na segunda parte do caderno de encargos que é a parte técnica (...). Na parte técnica do caderno de encargos realizo varias alterações, está mais relacionado com os tecidos, e refiro especificamente o que a FAP pretende adquirir”;</li> <li>– “(...) processo vertical, em que a empresa realiza desde a confeção do tecido até a peça de fardamento final e processo de confeção das peças de fardamento apenas, visto que a FAP adquire o tecido noutra concurso separado”;</li> <li>– “Também participo na análise dos protótipos que são enviados (...); “(...) além de enviarem o protótipo também têm de enviar o relatório do laboratório para confrontarmos as respetivas características (...)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quantidade dos artigos;</li> <li>– Peças do procedimento;</li> <li>– Processo de produção;</li> <li>– Amostra do produto.</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “O meu papel neste processo é basicamente a definição das ETs (...);</li> <li>– “(...) a elaboração dos cadernos de encargos (...);</li> <li>– “(...) receção do material e respetivo controlo da qualidade do mesmo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ETs;</li> <li>– Peças do procedimento;</li> <li>– Quantidade dos artigos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## Apêndice V.2 – Análise de conteúdo da questão nº 2

*“Participa no planeamento para aquisição de fardamento do seu ramo? Se sim, teve formação específica neste âmbito?”*

**Tabela 15 – Análise de conteúdo da questão nº 2**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Participo da seguinte maneira, no fundo sou eu que faço a gestão de todas as aquisições, e é desta subsecção que partem as necessidades para a DA, após ter sido feito todo o estudo (...);</li> <li>– “(...) o planeamento para se proceder as aquisições e respetivo orçamento disponível (...);</li> <li>– “Relativamente à formação específica nesta área, é praticamente a mesma formação que os cadetes recebem durante o percurso na AM, o que se destaca aqui é a experiência que se vai adquirindo ao longo dos anos e das funções que se desempenha, e ainda a aprendizagem com os pares, pesquisa e leitura de doutrina militar e civil”;</li> <li>– “Relativamente às ETs, não tenho formação na área (...); “(...) que se deve dotar de pessoal com formação para tal, e ser feito assim um trabalho com mais rigor”;</li> <li>– “(...) o trabalho que realizo é de entreaajuda com a repartição de estudos técnicos”;</li> <li>– “Devido à quantidade de trabalho que esta subsecção tem (...).”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MN;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– Formação;</li> <li>– Falta de formação;</li> <li>– Colaboração entre secções/divisões;</li> <li>– Excesso de trabalho.</li> </ul>
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Relativamente ao planeamento, o meu papel é de entreaajuda para com o Maj Carmo e o Cap Silva (...);</li> <li>– “(...) não tanto no âmbito de alterar quantidades de artigos a adquirir, mas sim na área da contratação pública, pois quando são poucas quantidades e exige análises que são realizadas por empresas externas à entidade que desejamos adquirir, não compensa fazer um concurso para adquirir tão pouca quantidade”;</li> <li>– “Sou engenheiro têxtil, logo a formação que tive é específica para as funções que desempenho neste momento”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Colaboração entre secções/divisões;</li> <li>– Procedimento contratual;</li> <li>– Formação.</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Devido a me encontrar neste cargo há relativamente pouco tempo, apenas tive tempo para rever algumas ETs de material mais urgente (...);</li> <li>– “(...) o planeamento já estava realizado aquando da minha chegada. Mas da forma como está estruturada a organização não pressupõe que o Eng. têxtil tenha este papel”;</li> <li>– “(...) embora eu tenha mestrado em gestão e licenciatura em engenharia têxtil”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ETs;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– Formação.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

### Apêndice V.3 – Análise de conteúdo da questão nº 4 b)

*“Considerando que tem conhecimento dos princípios adjacentes à Contratação Pública: quais as vantagens inerentes a este procedimento?”*

**Tabela 16 – Análise de conteúdo da questão nº 4 b)**

<b>Entrevistado</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias-centrais</b>
N.º3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Penso que iriam existir vantagens a nível de custos, pois a quantidade a adquirir seria maior levando a que o preço unitário de cada peça fosse menor”;</li> <li>– “Também existiriam economias ao nível do pessoal empenhado neste tipo de processo, pois iriam ser menos se fosse centralizado (...)”;</li> <li>– “(...) por outro lado iria existir uma simplificação do processo aquisitivo.”;</li> <li>– “Na minha opinião penso que a MP e a FAP teriam muito a ganhar com esta centralização, pois devem existir fornecedores que não concorrem aos concursos que eles lançam devido às reduzidas quantidades de artigos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de Escala;</li> <li>– Redução de pessoal;</li> <li>– Simplificação do processo;</li> <li>– Quantidade de artigos;</li> </ul>
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Uma grande vantagem seria ao nível dos preços, conseguir-se-ia melhores preços, pois quanto mais quantidade mais baixo é o preço unitário”;</li> <li>– “Atualmente não existem muitas firmas portuguesas a concorrer porque não lhes interessa um concurso com tão poucas quantidades, ou seja, caso se unissem os três ramos das FFAA, seriam adquiridas mais quantidades, logo mais empresas estariam dispostas a concorrer, neste sentido seria um concurso mais apelativo, e levava a que existisse mais concorrência, levando assim a que se consigam melhores preços e possivelmente melhor qualidade”;</li> <li>– “Também seria possível reduzir o número de pessoal empenhado neste tipo de processos, na FAP existe uma equipa de 5 pessoas, caso fosse centralizado não seriam muitas mais pessoas necessárias”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de Escala;</li> <li>– Quantidade de artigos;</li> <li>– Redução de pessoal.</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Na minha opinião, a grande vantagem de uma centralização deste tipo de processo é a possibilidade de beneficiar de economias de escala (...)”;</li> <li>– “(...) do ponto de vista da gestão iria tornar o processo mais simples, se fosse uniformizado um grande leque de fardamento, pois mantendo o processo como está atualmente não existiriam grandes vantagens”;</li> <li>– “(...) iria reduzir a quantidade de pessoas necessárias para realizar o processo, pois o número seria inferior ao atual (...)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de Escala;</li> <li>– Simplificação do processo;</li> <li>– Redução de pessoal.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## Apêndice V.4 – Análise de conteúdo da questão nº 5

“Na sua opinião em que peças de fardamento se adequa a aquisição conjunta dos três ramos?”

**Tabela 17 – Análise de conteúdo da questão nº 5**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º3 Cap Pires	– “Poderia ser aplicado a todo o fardamento, pois o fornecedor que vai fazer um certo número de peças, se tiver capacidade para fazer ainda mais, mesmo que o tecido seja diferente ou de cor diferente”.	– Todo o fardamento; – Cor diferente.
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Sendo muito conciso, este tipo de aquisição adequa-se a todas as peças de fardamento”;</li> <li>– “(...) este tipo de processo era apenas uma questão de atualização do fardamento, saber qual é o ramo e adquirir, posteriormente saber se é necessário uniformizar”;</li> <li>– “Na minha opinião, penso que a melhor solução passaria por recolher o fardamento todo, para saber quais são as peças que cada ramo compra, avaliar dessas peças onde existe a possibilidade de uniformização, e proceder à respetiva uniformização (...)”; “Este modelo que a FAP utiliza, o principal objetivo de ter sido posto em prática, foi dependência própria para a uniformização, ter os principais tecidos que são utilizados nas formaturas (...)”;</li> <li>– “O objetivo passaria por: ao somar os processos realizados em separado dos diferentes ramos, ser inferior ao número de processos numa ótica centralizada, caso isto não aconteça, não existem mais valias, pois o objetivo é reduzir o número de compras, sendo possível juntar concurso e artigos que sejam semelhantes (...)”;</li> <li>– “(...) comprar o tecido e posteriormente mandar confeccionar as peças, daria para fazer nos três ramos, era mais fácil se o tecido fosse igual, apenas mudando a cor (...)”;</li> <li>– “(...) facilitaria assim o processo e ficaria mais barato, pois poderia ser o mesmo fornecedor, apenas tinha de entregar um determinado número de metros de tecido igual onde mudava apenas a cor”;</li> <li>– “Relativamente ao camuflado teria de haver uma negociação entre os três ramos, pois o padrão é igual, era só uma questão de ajustar as características técnicas do tecido e pormenores de confeção, creio que era bastante fácil de se chegar a um consenso”;</li> <li>– “Mesmo que se quisesse manter algumas diferenças, era possível, pois o concurso seria o mesmo, mas era como se existisse dois tipos de calças, e dois tipos de dolmens”;</li> <li>– “Este modelo que a FAP utiliza, o principal objetivo de ter sido posto em prática, foi dependência própria para a uniformização, ter os principais tecidos que são utilizados nas formaturas (...)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Todo o fardamento;</li> <li>– Atualizar o fardamento;</li> <li>– Uniformização;</li> <li>– Centralização;</li> <li>– Tecido igual mudando a cor;</li> <li>– Redução de custos;</li> <li>– Camuflado e características técnicas;</li> <li>– Consenso entre ramos;</li> <li>– Individualidade de cada ramo.</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	– “Eu penso que o que seja mais simples nesta aquisição conjunta de fardamento nos três ramos é o uniforme de trabalho, pois pode perfeitamente ser igual para todos, no âmbito das fardas “clássicas” cada ramo tem a sua, mas para um projeto destes o que faz sentido é este tipo de fardas, desde uniformes de campanha, meias, tudo o que é facilmente usado por todos os militares, onde a especificação é mais lata, é mais fácil de uniformizar porque não implica grandes mudanças”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uniforme de trabalho;</li> <li>– Especificação mais lata.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE W – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº3

### Apêndice W.1 – Análise de conteúdo da questão nº 1

*“Estaria no âmbito das responsabilidades da UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA, o desenvolvimento de um processo de centralização para fardamento comum aos ramos das Forças Armadas?”*

**Tabela 18 – Análise de conteúdo da questão nº 1**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º4 Dr.ª Lígia Vieira	<ul style="list-style-type: none"><li>– “(...) existem reuniões periódicas com os ramos das FFAA, com as direções gerais e outras entidades do Ministério da Defesa no sentido de se conseguir perceber quais são as categorias que fazem ou não sentido serem centralizadas na UMC/MDN”;</li><li>– “(...) categoria amplamente discutida e que de facto, não foi tida como uma das categorias onde haja possibilidade de centralização que, talvez porque não seja muito fácil, pois o que faz sentido é centralizar categorias que são absolutamente transversais”;</li><li>– “(...) o que nos foi transmitido, nomeadamente pela FAP é que o fardamento é uma categoria muito específica e que cada ramo tem as suas características, e mesmo dentro de cada ramo existem bastantes diferenças (...)”;</li><li>– “Embora esta categoria seja transversal não é uniforme, logo, existe bastante dificuldade em centralizar, mas caso exista uniformidade penso que poderia ser centralizado ao nível da UMC/MDN”.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Reuniões entre ramos e MDN;</li><li>– Diferenças entre os ramos;</li><li>– Especificidade do fardamento;</li><li>– Centralização.</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria



## Apêndice W.2 – Análise de conteúdo da questão nº 2

*“Caso concorde, de que forma se processaria o planeamento de necessidades para a centralização de fardamento comum dos ramos das Forças Armadas e se este servia apenas de linha orientadora de negociação?”*

**Tabela 19 – Análise de conteúdo da questão nº 2**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º4 Dr.ª Lígia Vieira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “O planeamento das necessidades seria basicamente semelhante ao que se realiza atualmente na UMC/MDN para todas as outras categorias dos AQ vigentes (...);</li> <li>– “(...) realizado um levantamento das necessidades para cada uma das entidades do MDN relativas a um dado período, e é dado um prazo para entrega, que nunca é inferior a 15 dias”;</li> <li>– “Para o preenchimento deste formulário relativo ao levantamento de necessidades é posteriormente feito na UMC/MDN uma agregação das necessidades e lançado o procedimento”;</li> <li>– “(...) teria de ser criado um grupo de trabalho e fazer um levantamento exaustivo para todo o tipo de fardamento”; <ul style="list-style-type: none"> <li>– “Nas restantes aquisições a eSPap disponibiliza a listagem de produtos que estão disponíveis para AQ, e neste caso teria de ser feito este levantamento com antecedência para assim saber os artigos em comum a todos os ramos. Neste caso seria um AQ do MDN, mais do que uma aquisição centralizada à semelhança do que existe para os combustíveis operacionais”.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planeamento de necessidades;</li> <li>– Levantamento das necessidades;</li> <li>– Agregação de necessidades;</li> <li>– Grupo de trabalho;</li> <li>– AQ.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE X – Análise de conteúdo das entrevistas relativas à pergunta 3 a), 3 b), 3 c), 4, 4 a), 4 c) e 5

### Apêndice X.1 – Análise de conteúdo da questão nº 3 a)

*“Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das Forças Armadas: Considera viável a aquisição ser efetuada em conjunto?”*

**Tabela 20 – Análise de conteúdo da questão nº 3 a)**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Vai-se realizar uma reunião entre os três ramos das FFAA, na área logística, na UAGME (...);</li> <li>– “(...) verificação de pontos em comum onde exista a possibilidade de uma colaboração em conjunto e em situações que possam resultar de mais valias nos processos aquisitivos (...);</li> <li>– “(...) exista redução de custos ou soluções que cada um dos ramos tenha, e desta forma contribua com vantagens para os outros ramos”;</li> <li>– “Vai-se também debater os artigos comuns inter-ramos, para possível aquisição conjunta, e por último tecido do camuflado”;</li> <li>– “Possibilidade de realizar uma aquisição conjunta que seja comum aos três ramos, será na área do nº3 (camuflado) (...);</li> <li>– “(...) seria necessário realizar um estudo para que os ramos chegassem a um consenso e assim tirar mais valia deste tipo de aquisição”;</li> <li>– “Outra possibilidade é o novo uniforme ainda em estudo, que já existe um projeto que substitui o nº1 e nº2 por um único fardamento em que o tecido é idêntico ao da FAP”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniões inter-ramos;</li> <li>– Colaboração inter-ramos;</li> <li>– Redução de custos;</li> <li>– Artigos em comum;</li> <li>– Aquisição conjunta;</li> <li>– Consenso entre os ramos;</li> <li>– Semelhanças entre ramos.</li> </ul>
N.º 2 TCor Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) penso que a opção mais viável era ao nível da eSPap ser feito um AQ para os três ramos (...);</li> <li>– “(...) se existir um fornecedor que tivesse capacidade para dar resposta aos três ramos das FFAA, que a nível nacional duvido que haja algum, tanto trabalharia com o tecido para o fardamento do Exército Português como com os restantes tecidos dos demais ramos (...);</li> <li>– “Tem de ter em conta que se esta a falar de fardamento muito dispare entre si, e em que a qualidade dos tecidos também são muito diferentes”;</li> <li>– “Visto neste prisma, seria viável, mas apenas com um concurso público internacional, pois não creio que existam fornecedores em Portugal com capacidade para satisfazer as necessidades dos três ramos das FFAA”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realização de um AQ;</li> <li>– Capacidade de resposta;</li> <li>– Diversidade do fardamento;</li> <li>– Viável.</li> </ul>
N.º3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Apos a minha participação na segunda reunião inter-ramos, onde se pretende adquirir conhecimentos com os pares dos outros ramos (...);</li> <li>– “(...) colaborando uns com os outros (...);</li> <li>– “(...) analisar também a possibilidade de aquisições em conjunto nos três ramos, que se verifica não só no fardamento, mas também em outros aspetos que podem trazer mais valias para as FFAA (...);</li> <li>– “(...) muitas das vezes existem certos tipos de artigos que os fornecedores devido à reduzida quantidade de produção, nem ponderam apresentar proposta (...);</li> <li>– “(...) existem nos três ramos das FFAA muitos artigos em comum, e mesmo que não sejam comuns os artigos, também podem ser colocados no mesmo lote do concurso, pois é mais ambicioso para um fornecedor ter um número maior, apesar dos artigos serem ligeiramente diferentes”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniões inter-ramos;</li> <li>– Colaboração entre ramos;</li> <li>– Aquisição conjunta;</li> <li>– Quantidade de artigos;</li> <li>– Artigos em comum;</li> <li>– Planeamento conjunto;</li> <li>– Uniformização;</li> <li>– Convergência.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) este tipo de aquisição conjunta nos três ramos seria também pertinente todo o planeamento ao nível dos estudos técnicos bem como de preparação de aquisições (...);</li> <li>– “(...) assim a apresentação de novos uniformes ser feita em conjunto (...);</li> <li>– “(...) caminhar no sentido de uma convergência, alterando apenas a cor e símbolos”.</li> </ul>	
N.º4 Dr.ª Lígia Vieira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Para considerar viável, dadas as várias reuniões realizadas neste âmbito (...);</li> <li>– “(...) teria de se constituir um grupo de trabalho para verificar, se de facto, seria viável ou não esta aquisição em conjunto (...);</li> <li>– “(...) como já referenciei anteriormente, já se tentou caminhar nesse sentido, e esta não é uma das categorias de artigos que seja fácil haver uma uniformização nos três ramos das FFAA”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniões entre ramos e MDN;</li> <li>– Grupo de trabalho;</li> <li>– Resistência à mudança;</li> <li>– Uniformização.</li> </ul>
N.º 5 Cap Silva	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Viável poderia ser, vai é encontrar alguns obstáculos devido às especificidades que cada ramo tem e que devem ser levadas em conta”;</li> <li>– “Em resumo e na minha opinião acho que era viável, e até porque não dizer desejável, poderia trazer vantagens (...);</li> <li>– “Um caso muito concreto dessa especificidade é caso do camuflado que teoricamente é igual, mas que na prática se revela que são todos diferentes. O padrão é efetivamente igual para todos, mas a gramagem do tecido é diferente e a própria composição do tecido é igualmente diferente. Na construção também existem diferenças (...);</li> <li>– “E isto estamos apenas a falar nos camuflados, podemos extrapolar esta situação para todos os outros artigos para perceber que as diferenças entre os ramos podem obstaculizar a unificação das aquisições de fardamento nas FFAA”;</li> <li>– “(...) perceber muito bem aquilo que se quer e os ramos teriam era de chegar a um consenso para uma possível unificação (...).”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viável;</li> <li>– Especificidade do fardamento;</li> <li>– Disparidade entre ramos;</li> <li>– Consenso.</li> </ul>
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Sim, completamente, nem faz muito sentido ser separado (...);</li> <li>– “A nível de rendimentos, lucros e redução de pessoal, acho que seria viável (...);</li> <li>– “(...) mas os três ramos não têm muito interesse em juntar este tipo de aquisições (...).”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viável;</li> <li>– Redução de pessoal;</li> <li>– Resistência à mudança.</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Do ponto de vista logístico, sim, se iria funcionar já é uma questão mais complicada”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viável.</li> </ul>
N.º 8 1º Ten Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Os camuflados é suposto serem iguais, mas existem ligeiras alterações, na composição do próprio tecido (...) o padrão é igual e é suposto ser igual pois em missões conjuntas convém os militares portugueses estarem todos iguais, mas existem ligeiras alterações”;</li> <li>– “Deviremos uniformizar aquilo que é passível de ser uniformizado (...);</li> <li>– “(...) adquirir centralmente, existem imensos artigos que não faz sentido serem diferentes (...);</li> <li>– “Penso que falta é uma revisão de tudo o que está previsto nos regulamentos de uniformes dos respetivos ramos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Especificidade do fardamento;</li> <li>– Uniformização;</li> <li>– Aquisição conjunta;</li> <li>– Revisão dos regulamentos.</li> </ul>
N.º 9 CapTen Lourenço	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Tento em conta os atuais artigos de fardamento, eu iria um bocadinho mais longe, ou seja, existem artigos que poderiam ser iguais nos três ramos, os sapatos, as calças, as camisas, o modelo deveria ser igual, apenas alterando a cor”; “Tudo o que seja calças do serviço interno, as camisas, as botas, os sapatos, tudo o que é serviço interno, penso que nestes artigos deveria existir uniformização (...);</li> <li>– “Nesta perspetiva haveria vantagem em termos de custos”;</li> <li>– “(...) haver um organismo centralizado a fazer estas aquisições”;</li> <li>– “(...) artigos que são similares aos três ramos das FFAA, haver uma aquisição conjunta”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uniformização;</li> <li>– Redução de custos;</li> <li>– Centralização;</li> <li>– Aquisição conjunta.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## Apêndice X.2 – Análise de conteúdo da questão nº 3 b)

*“Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das Forças Armadas: Caso fosse viável os custos seriam inferiores aos atuais?”*

**Tabela 21 – Análise de conteúdo da questão nº 3 b)**

<b>Entrevistado</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias-centrais</b>
N.º 1 TCor Santos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) o Exército, é o ramo que mais fardamento adquire, em princípio, como compra em maiores quantidades tem preços inferiores aos dos outros dois ramos”;</li> <li>– “Caso os três ramos se juntassem numa aquisição conjunta, as quantidades iriam aumentar e mesmo que os preços não diminuam, ainda assim, conseguiam comprar ao preço do concurso realizado pelo Exército que em princípio será inferior”;</li> <li>– “Os custos tornam-se menores quando se adquire mais quantidade, mantendo inalterados todos os outros fatores”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quantidade de artigos;</li> <li>– Custos inferiores;</li> <li>– Economias de escala.</li> </ul>
N.º 2 TCor Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Eram com certeza, devido às economias de escala, pois é diferente colocar uma fábrica a produzir 100 dólmens ou colocar uma fabrica a produzir 1000, existiria assim alguma poupança em material e em custos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de escala.</li> </ul>
N.º3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “É uma questão de existirem reuniões para que possa haver coordenação (...)”;</li> <li>– “(...) conseguir assim mais valias económicas neste âmbito (...)”;</li> <li>– “(...) conseguir-se-ia fazer concursos públicos muito mais ambiciosos para os fornecedores e iria ajudar as FFAA nesse sentido”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordenação;</li> <li>– Economias de escala;</li> <li>– Concursos públicos.</li> </ul>
N.º4 Dr.ª Lígia Vieira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Presumo que sim, considerando que se estaria a comprar em maior quantidade, existira assim uma ótica de economias de escala (...)”;</li> <li>– “(...) existindo assim maiores ganhos de eficácia, eficiência e nomeadamente de economia”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de escala;</li> <li>– Economia, eficiência e eficácia.</li> </ul>
N.º 5 Cap Silva	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Existiriam obviamente economias de escala muito grandes com um processo dessa natureza”;</li> <li>– “Vou dar um exemplo para que se possa perceber de como efetivamente se podem reduzir os custos. Muito recentemente a FAP teve necessidade de adquirir gabardines, (...) o preço máximo que a FAP estava disposta a pagar pelo material era irrealista, em grande parte devido à reduzida quantidade de artigos que era pedida”;</li> <li>– “Paralelamente à nossa necessidade a Marinha pretendia igualmente adquirir gabardines, que por coincidência tinham cor e composição semelhante à nossa. Somadas as quantidades da marinha com as nossas foi possível adquirir o material. Isto é apenas um exemplo do que pode ser conseguido por se trabalhar com uma maior dimensão”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de escala;</li> <li>– Quantidade de artigos;</li> <li>– Uniformização.</li> </ul>
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A dificuldade que existiria seria ao nível dos regulamentos de uniformes (...)”;</li> <li>– “Caso fosse centralizado, quem tivesse a responsabilidade de fazer estas compras, tinha de trabalhar diretamente com quem faz o regulamento, para assim ser possível alterar os regulamentos, seja de que ramo for, para assim fazer um regulamento para os três ramos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dificuldade;</li> <li>– Centralização;</li> <li>– Regulamentos de uniformes.</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Sendo uma estrutura montada em massa, obviamente iria reduzir custos através de economias de escala”;</li> <li>– “(...) como está atualmente, sendo que cada um tem a sua individualidade, centralizar a aquisição visto que cada ramo tem as suas diferentes fardas penso que não resultaria numa mais valia, porque estamos a comprar muitos artigos e tão distintos entre si, portanto era tudo comprado no mesmo sitio, mas eram artigos diferentes”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de escala;</li> <li>– Centralização;</li> <li>– Uniformização;</li> <li>– Redução de custos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) se o tecido fosse o mesmo para todos os ramos, logo aqui conseguir-se-ia uma economia de escala pois a matéria prima de base é a mesma”;</li> <li>– “Se estivermos a falar do uniforme de campanha, e este fosse igual para os três ramos, que na atualidade não é, como as quantidades iriam aumentar traduzir-se-ia numa redução de preço por peça, e neste caso já existiram mais valias”;</li> <li>– “(...) era possível reduzir pessoal ao centralizar administrativamente o processo (...)”;</li> <li>– “(...) sendo estes muito distintos, pois existem milhares de artigos, só se consegue mais valias económicas se for possível reduzir o número de artigos diferentes que existem, ou seja, tem de se centralizar o processo todo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Redução de pessoal;</li> <li>– Redução de número de artigos;</li> <li>– Centralização.</li> </ul>
N.º 8 1º Ten Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Óbvio que os custos seriam menores, pois se a quantidade é superior irá baixar o custo individual de cada artigo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Economias de escala.</li> </ul>
N.º 9 CapTen Lourenço	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Com este modelo era possível reduzir os custos, pois seria uma aquisição conjunta (...)”;</li> <li>– “(...) o número de artigos iria ser superior, logo iriam existir economias de escala”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Redução de custos;</li> <li>– Economias de escala.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

### Apêndice X.3 – Análise de conteúdo da questão nº 3 c)

*“Relativamente à aquisição de fardamento dos três ramos das Forças Armadas: Quais as vulnerabilidades que consegue apontar inerentes a este tipo de processo?”*

**Tabela 22 – Análise de conteúdo da questão nº 3 c)**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A principal vulnerabilidade está relacionada com as ETs (...); “Uma vez que estejam bem definidas as ETs, e se souber as quantidades desejadas, o mercado irá responder de acordo com as necessidades, quer sejam pequenas ou grandes quantidades, o importante é haver ETs bem definidas (...);</li> <li>– “(...) havendo a necessidade de uma convergência (...);</li> <li>– “(...) para que assim se possa realizar uma aquisição conjunta”;</li> <li>– “Para esta convergência tem de existir reuniões entre os ramos, para assim se chegar a um entendimento”;</li> <li>– “(...) relativamente às ETs, que atualmente não é responsabilidade da SecFAC, mas aquando da extinção das OGFE em 2014 era, tiveram de se produzir várias ETs para os processos aquisitivos prosseguirem, pois sem estas não é mesmo possível os processos avançarem”;</li> <li>– “O responsável pelas ETs nas OGFE não transitou para o CmdLog, e essa responsabilidade foi delegada em alguém sem formação na área e não foi herdado qualquer tipo de documentação, suficiente para garantir que estas fossem realizadas da melhor maneira possível”; “Atualmente é uma área da responsabilidade dos Estudos Técnicos da DMT, que também não tem pessoal com formação específica nem nenhum engenheiro têxtil para poder validar das ETs (...);</li> <li>– “Para colmatar esta falha recorre-se ao CITEVE, onde são pedidas análises sempre que existem concursos e a necessidade de testar a qualidade dos tecidos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ETs;</li> <li>– Convergência;</li> <li>– Aquisição conjunta;</li> <li>– Reuniões inter-ramos;</li> <li>– Descentralização;</li> <li>– Falta de formação;</li> <li>– Entidades externas.</li> </ul>
N.º 2 TCor Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “O mercado Nacional não consegue dar resposta as necessidades de grande volume (...);</li> <li>– “(...) antigamente no Exército existiam as OGFE e sabia especificamente as peças a produzir e conseguia responder às encomendas pedidas, pois tinha o “know how”, nos dias que correm os fornecedores não tem este conhecimento, pois não produzem apenas fardamento para o Exército Português (...);</li> <li>– “Os fornecedores também se encontram pouco familiarizados com as plataformas utilizadas atualmente, com o TC, com garantias bancárias, entre outros (...);</li> <li>– “(...) ainda nos encontramos numa fase de aprendizagem, o que vai condicionar o fornecimento das necessidades em tempo oportuno”;</li> <li>– “Outra vulnerabilidade são as ETs, se estas não forem o mais corretas possível, não será exequível a execução do contrato, pois não estamos a prover ao fornecedor aquilo que realmente queremos, ou seja, a falta desta informação precisa vai comprometer a execução do contrato”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resposta do mercado;</li> <li>– Know how;</li> <li>– Familiarização com as plataformas;</li> <li>– Aprendizagem;</li> <li>– ETs;</li> <li>– UMC/MDN;</li> <li>– Economias de escala;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– AQ.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A ser feita uma aquisição ao nível das FFAA nunca poderia ser nenhuma das Direções responsáveis pela aquisição do fardamento, teria de ser feito ao nível da UMC/MDN, (...) neste caso a UMC/MDN com a ajuda da eSPap, ou vice-versa (...)”;</li> <li>– “(...) só neste caso se poderia atingir economias de escala e assim realizar um processo a nível das FFAA”;</li> <li>– “Teria que existir um planeamento muito grande (...) a grande vulnerabilidade que se aplica neste sentido é o planeamento (...)”;</li> <li>– “(...) lançar um AQ dizendo o que efetivamente se necessita para determinado ano, uma vez que este pode ter a duração até quatro anos, teria assim de existir um planeamento a médio prazo muito bem executado (...)”;</li> </ul>	
N.º3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Eventualmente a demora que possa existir nos processos, derivado de serem concursos internacionais e valores monetários bastante elevados, estas demoras devem-se a reclamações e impugnações, podem fazer com que os produtos não sejam entregues aquando dessa necessidade (...)”;</li> <li>– “(...) influenciando assim a gestão de stocks de segurança que o Exército Português tem para fazer face a imprevistos”;</li> <li>– “A questão da coordenação entre os três ramos pode também ser difícil (...)”;</li> <li>– “(...) teria de ser bem liderada no sentido a que todos concorram para uma convergência, quer de tecidos, quer de desenhos e formato, apenas mudando a cor”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demora nos processos;</li> <li>– Gestão de stocks;</li> <li>– Coordenação entre ramos;</li> <li>– Convergência.</li> </ul>
N.º4 Dr.ª Lúcia Vieira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Podem-se considerar as vulnerabilidades que se encontram em qualquer tipo de processo desta natureza, ou seja, são processos grandes e desperta bastante interesse perante os fornecedores e, portanto, a litigância aumenta quando isso acontece”;</li> <li>– “(...) para que exista uma contratação bem-sucedida é sempre necessária a elaboração de um bom caderno de encargos (...)”;</li> <li>– “(...) com ETs do que se pretende, conseguindo mapear exatamente aquilo que se pretende (...)”;</li> <li>– “Devido a uma série de especificidades, por vezes pode ser complexo iniciar um procedimento centralizado tão abrangente para esta categoria”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Litigância;</li> <li>– Caderno de encargos;</li> <li>– ETs;</li> <li>– Procedimento centralizado.</li> </ul>
N.º 5 Cap Silva	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “As especificidades de cada ramo podem ser um obstáculo (...)”;</li> <li>– “(...) o obstáculo maior na minha opinião continua a ser vontade por parte dos três ramos da FFAA”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Especificidades de cada ramo;</li> <li>– Resistência à mudança.</li> </ul>
N.º6 Ten Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A dificuldade que existiria seria ao nível dos regulamentos de uniformes (...) tinha de trabalhar diretamente com quem faz o regulamento, para assim ser possível alterar os regulamentos, seja de que ramo for, para assim fazer um regulamento para os três ramos”;</li> <li>– “Relativamente ao RUFA que foi publicado em 1997, e que vai sendo completado com circulares que são publicadas (...). Era importante que existisse uma comissão que pertencesse aos três ramos e que permitisse a mudança para que as compras funcionassem em condições”;</li> <li>– “Porque se se quer fazer o tecido igual para todos, mas depois vai contra um dos regulamentos, iria parar logo aí o processo, não é só uma questão de se juntar as compras, também é necessário que esteja presente alguém responsável pelos regulamentos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regulamentos de uniformes;</li> <li>– Desatualização dos regulamentos de fardamento;</li> <li>– Uniformização.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “(...) tem que existir também uma reformulação do material a adquirir”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reformulação dos regulamentos;</li> </ul>

N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Não se pode só rever a parte económica da questão, mas também tem de ser revista a quantidade de artigos diferentes que existe, quer dentro do próprio ramos, quer inter-ramos”;</li> <li>– “Só é possível reduzir estas quantidades com uma uniformização, ou seja, mesmo que a cor do tecido seja diferente, a mais valia existe se for possível reduzir o número de artigos e uniformizar (...)”;</li> <li>– “(...) manter a individualidade de cada um (...)”;</li> <li>– “Num processo deste nível, onde estaria um órgão responsável pela aquisição do fardamento, advêm questões relacionadas com a logística do material”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disparidade de artigos;</li> <li>– Uniformização;</li> <li>– Individualidade de cada ramo;</li> <li>– Logística.</li> </ul>
N.º 8 1º Ten Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Penso que a vulnerabilidade deste tipo de processo assenta na resposta do mercado, ou seja, as empresas a concorrer teriam de ser empresas com capacidade de resposta de mercado (...) pois não têm capacidade de produzir em grandes quantidades”;</li> <li>– “Após definição de tudo o que é passível ser semelhante nos três ramos (...)”;</li> <li>– “Existem artigos que é praticamente impossível adquirir conjuntamente, devido à especificidade de cada um dos ramos, o exemplo do fato de embarque, que não se utiliza em mais lado nenhum, mas a bota que se usa, já poderia ser um artigo centralizado”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resposta de mercado;</li> <li>– Uniformização;</li> <li>– Especificidade de cada ramo;</li> </ul>
N.º 9 CapTen Lourenço	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Devido às quantidades serem consideravelmente mais elevadas, seria um processo muito grande e que seria muito trabalhoso”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quantidade de artigos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria



## Apêndice X.4 – Análise de conteúdo da questão nº 4 e 4 a)

“Considera ser possível essa aquisição ser centralizada na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA?”

Tabela 23 – Análise de conteúdo da questão nº 4 e 4 a)

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Desconhecendo o volume de negócio que é considerado rentável para que haja uma centralização de um determinado artigo”;</li> <li>– “Mas sim é possível a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA fazerem esta aquisição conjunta, não sabendo se é vantajoso”;</li> <li>– “Havendo a devida coordenação entre os ramos, poderia ser feito por um dos ramos, e os restantes avocarem o processo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Requisitos para a centralização;</li> <li>– Possível;</li> <li>– Coordenação.</li> </ul>
N.º 2 TCor Campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Este tipo de aquisição pode ser centralizado na UMC/MDN ou na eSPap (...)”;</li> <li>– “As entidades adjudicantes podem celebrar AQ, e o Exército Português pertence ao grupo destas entidades e pode efetivar o mesmo, os outros ramos podem aproveitar este AQ celebrado pelo Exército Português”; “Para evitar estes constrangimentos tentou-se realizar um AQ, com a ajuda da equipa de juristas da DA, que consiste na apresentação das necessidades e posteriormente dispor estas perante os fornecedores (...)”;</li> <li>– “A criação de uma MN que no fundo serve para abrir novos horizontes à possibilidade de produção de fardamento (...)”;</li> <li>– “(...) não sabendo a quantidade de fardamento que se vai necessitar durante o ano, realiza-se um concurso em que se coloca quantidades que não se sabe se vão ou não ser ultrapassadas durante o decorrer do ano (...) no fundo está-se a criar uma expectativa ao fornecedor que pode não corresponder à realidade, e o fornecedor para poder cumprir com as suas obrigações vai alargando os prazos de entrega”;</li> <li>– “Começaram então a surgir algumas duvidas relativamente ao fardamento por medida: Como é que o processo se realizava? como seria com os militares que estavam numa unidade distante do fornecedor?”;</li> <li>– “Não seria uma tarefa fácil de se realizar ao nível do Exército Português, subindo um escalão, e passando para a junção dos três ramos das FFAA, seria uma tarefa exponencialmente mais difícil (...)”;</li> <li>– “(...) além do trabalho implícito a cada um dos ramos, iria envolver uma quantia de dinheiro bastante elevada, o que torna um concurso apetecível (...)”;</li> <li>– “(...) à mínima imperfeição que pode-se surgir no concurso era posto em causa pelos concorrentes através de pronúncias, impugnações administrativas, entre outras, ou seja, um concurso destes que pode demorar meses a ser lançado e a ser concluído, com estes contratempos iria alongar ainda mais os prazos”;</li> <li>– “Poder-se-ia fazer um processo desta envergadura, e trazer mais valias económicas e administrativas, mas não seria nada prático avançar com um processo assim”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Possível;</li> <li>– AQ;</li> <li>– MN;</li> <li>– Prazos de entrega;</li> <li>– Dúvidas;</li> <li>– Tarefa difícil;</li> <li>– Litigância;</li> <li>– Prazos de entrega;</li> <li>– Redução de custos;</li> <li>– Redução de pessoal.</li> </ul>
N.º 3 Cap Pires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Não vejo nenhum inconveniente em que esta centralização seja feita em qualquer um destes órgãos apresentados (...)”;</li> <li>– “(...) mas também pode ser feita ao nível dos ramos das FFAA, poderia até ser repartida, cada um dos ramos ficava responsável pela aquisição de uma área específica de produtos (...)”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Possível;</li> <li>– Repartição ao nível dos ramos;</li> <li>– Grupo de trabalho.</li> </ul>

	– “(...) cada um dos ramos já tem uma estrutura montada para a aquisição de fardamento, não havendo assim a necessidade de se ter de criar um grupo de trabalho ao nível do MDN, não tendo de ser necessariamente feito na UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA”.	
N.º4 Dr.ª Lígia Vieira	– “Sim, caso fosse esse o entendimento, claro que sim”.	– Possível.
N.º 5 Cap Silva	– “Tem que existir uma decisão política para que isso aconteça, mais uma vez tem de haver vontade por parte dos ramos”; – “Um exemplo concreto disso é o da implementação do SIG, que apesar da resistência e das dificuldades foi implementado, quando existe força política numa decisão a estrutura militar responde sempre positivamente”; – “A resistência à mudança faz parte da nossa forma de ser, mas se a ordem vem emanada de cima a mudança acontece”.	– Entendimento entre ramos; – Implementação do SIG; – Resistência à mudança.
N.º6 Ten Pereira	– “Sim, desde que esteja tudo centralizado, mesmo ao nível do SIG, penso que a dificuldade inicial, talvez para o exército, seria alimentar esse sistema. Daria algum trabalho no início a colocar as ferramentas prontas a funcionar, mas após isto, penso que seria possível ser uma destas a entidade responsável por este tipo de aquisições”.	– Possível; – Dificuldade inicial.
N.º7 Dr.ª Ana	– “Sim, desde que as bases estejam bem definidas (...)”; “(...) este tipo de processo iria funcionar, teria era de ser muito bem programado, e teria bastantes mais valias (...)”; – “(...) mentes sejam abertas há mudança, não me parece que haja qualquer problema”; – “Os regulamentos de uniformes dos respetivos ramos teriam de ser revistos (...)”; – “(...) existir uma equipa a trabalhar neles para saber os artigos que iriam ser alterados e os que iriam continuar iguais”; – “Cada um dos ramos tem a sua identidade (...)”; – “(...) portanto os regulamentos de uniformes teriam de ser revistos no sentido de trabalharmos para que questão de mais valias económicas”; – “Os restantes processos centralizados a este nível, penso que trazem todos mais valias (...)”; – “(...) adquirir fardamento em conjunto é mais complicado do que adquirir detergentes ou papel, devido à sensibilidade que é necessária que haja para este tipo de material”.	– Possível; – Abertura à mudança; – Revisão dos regulamentos de fardamento; – Grupo de trabalho; – Identidade de cada ramo; – Redução de custos; – Centralização; – Especificidade do fardamento.
N.º 8 1º Ten Machado	– “(...) penso que nesta direção deveria estar presente pessoal técnico para acompanhar os processos”.	– Pessoal técnico de cada ramo.
N.º 9 CapTen Lourenço	– “Penso que deveria ser centralizada, eventualmente, na DIRFIN/EMGFA, porque é onde estão elementos militares dos três ramos e o “Know How” parte daí, não parte da UMC/MDN, onde é pessoal civil que adquire material”; – “Sendo o fardamento uma área muito específica, que tem de ser tratada como tal, não pode ser adquirida com o mesmo critério dos combustíveis”.	– DIRFIN/EMGFA; – Especificidade do fardamento.

**Fonte:** Elaboração própria

### Apêndice X.5 – Análise de conteúdo da questão n.º 5 e n.º 4 c)

*“Considerando que tem conhecimento dos princípios adjacentes à Contratação Pública: Concorde que a UMC/MDN ou DIRFIN/EMGFA seja considerada a entidade responsável por este processo? Quais seriam as suas responsabilidades?”*

**Tabela 24 – Análise de conteúdo da questão n.º 5 e n.º 4 c)**

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	– “(...) iriam existir as mesmas responsabilidades que os ramos têm atualmente, ou seja, recolher as necessidades dos ramos, as respetivas ETs e posteriormente lançar um procedimento para os respetivos itens”.	– MN; – ETs; – Procedimento contratual.
N.º 2 TCor Campos	– “Tanto a eSPap como a UMC/MDN, quando realizam processos, são reesposáveis por praticamente tudo, deste a receção das manifestações de necessidades de todos dados, que teriam de ser fornecidos pelos diferentes ramos das FFAA, até à adjudicação do contrato (...); – “(...) porque depois os contratos seriam executados por cada um dos ramos”; – “(...) era a própria unidade a solicitar o AQ, por exemplo, o próprio Cmdt da AM quer adquirir fardamento para os Cadetes, se existir o AQ, realiza-se a MN e executa-se o mesmo”.	– MN; – Adjudicação do contrato; – Execução à responsabilidade de cada ramo; – AQ.
N.º3 Cap Pires	– “Acho que era importante a centralização para assim se gerarem mais valias e eficiências, dois aspetos fundamentais neste tipo de procedimento é a coordenação e uniformização”.	– Concorde; – Centralização; – Uniformização.
N.º4 Dr.ª Lígia Vieira	– “(...) concordo que seja a UMC/MDN a entidade responsável por este processo (...); – “(...) esta possibilidade passaria pelo desenvolvimento de um AQ por parte da UMC/MDN para o fardamento”; – “(...) e competia este as responsabilidades relativas ao grupo de trabalho, ao levantamento das necessidades e posteriormente no lançamento do procedimento de AQ, e respetiva monitorização de todo o processo”.	– Concorde; – AQ; – Grupo de trabalho; – MN; – Procedimento contratual; – Monitorização.
N.º 5 Cap Silva	– “Parece evidente que teria que ser uma entidade central a ser a responsável pelo processo, aproveitar as boas práticas de cada ramo e aplicar a “receita””.	– Concorde; – Boas práticas.
N.º6 Ten Pereira	– “Concorde (...); – “(...) as responsabilidades seriam as que já tem qualquer uma das secções de fardamento dos diferentes ramos, garantir a qualidade do material e que todos os militares têm material e são fardados a tempo, e tentar que a relação quantidade/qualidade/preço seja a melhor possível”; – “Acréscendo a estas responsabilidades estaria inerente a realização de um novo regulamento de uniformes, e que fosse possível a alteração do mesmo de uma forma mais fácil do que a atual”;	– Concorde; – Responsabilidades atuais dos ramos; – Qualidade do material; – Novo Regulamento de fardamento; – Presença das comissões de fardamento no grupo de trabalho;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A CUFA que é responsável pelas alterações ao RUFA, tem de estar presente nesta nova equipa, para assim centralizar o processo (...) mas as restantes comissões dos diferentes ramos das FFAA também têm de ser colocadas nesta nova equipa e formar uma única comissão”;</li> <li>– “Era indispensável um Eng. têxtil fazer parte desta comissão, existem também designers que estão a trabalhar noutros sítios, mas que poderiam contribuir no desenho de novas peças de fardamento, pois se existe “matéria prima” na própria instituição, não há necessidade de estar a encomendar esse serviço a entidades externas à mesma”; “No fundo penso que se deve aproveitar o máximo de recursos que a as instituições têm e tentar depender, cada vez menos, de entidades externas”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presença de especialistas no grupo de trabalho;</li> <li>– Utilizar os recursos disponíveis;</li> </ul>
N.º7 Dr.ª Ana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “As responsabilidades que teriam de ser transportadas para este órgão são as que estão atualmente em cada uma das secções de fardamento de cada um dos ramos das FFAA (...)”;</li> <li>– “(...) tirando a parte do planeamento, que seria o ramo a comunicar as suas necessidades, ou seja, cada ramo forneceria estas mesmas necessidades a este órgão (...)”;</li> <li>– “(...) só teriam de juntar estas necessidades e realizar a gestão de orçamento”;</li> <li>– “Obviamente que depois ficava a cargo de um destes órgãos a responsabilidade do processo de aquisição e controlo da qualidade do material”;</li> <li>– “Colocar uma entidade destas responsável pela definição de regulamentos de uniformes, era complicado, porque isto interferia com a individualidade de cada um dos ramos (...)”;</li> <li>– “Quando nos reportamos para uma alteração de estrutura base de uma coisa que é a identidade do ramo, torna-se bastante mais complicado, que não me parece que fosse aceite de bom ânimo por parte dos diferentes ramos das FFAA”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilidades atuais dos ramos;</li> <li>– Recolha do planeamento;</li> <li>– MN;</li> <li>– Gestão de orçamento;</li> <li>– Processo contratual;</li> <li>– Controlo da qualidade;</li> <li>– Regulamentos de uniformes;</li> <li>– Individualidade de cada ramo.</li> </ul>
N.º 8 1º Ten Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Teria responsabilidades mais no âmbito da parte jurídica, definição do caderno de encargos com as especificidades já entregues (...)”;</li> <li>– “(...) do planeamento como ETs e regulamentos de avaliação da parte dos ramos e esta direção executaria a parte da tramitação processual”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilidades jurídicas;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– ETs;</li> <li>– Ramos e tramitação contratual.</li> </ul>
N.º 9 CapTen Lourenço	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Esta direção teria responsabilidades em identificar quais seriam os artigos que poderiam ser transversais em termos de aquisição aos três ramos das FFAA (...)”;</li> <li>– “(...) também na recolha do planeamento junto de cada um dos ramos (...)”;</li> <li>– “(...) tramitação processual do concurso, porque o processo de planeamento teria de ser da responsabilidade dos próprios ramos”;</li> <li>– “A execução do contrato deveria ser feita por esta direção, mas com pessoal de cada um dos ramos a fazer o respetivo acompanhamento”</li> <li>– “O modelo seria o seguinte: o planeamento e ETs responsabilidade dos ramos, a tramitação contratual ser a DIRFIN/EMGFA e a parte de execução do contrato deveria existir uma coordenação entre os ramos e a DIRFIN/EMGFA (...)”;</li> <li>– “(...) os fornecimentos devem ser efetuados diretamente nos ramos”;</li> <li>– “O ramo depois comunicava à direção, existindo assim uma colaboração acerca do feedback da avaliação do desempenho da firma”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Artigos em comum;</li> <li>– Recolha do planeamento;</li> <li>– Tramitação processual;</li> <li>– Execução do contrato;</li> <li>– Pessoal especialista;</li> <li>– Planeamento;</li> <li>– ETs;</li> <li>– Coordenação;</li> <li>– Fornecimentos;</li> <li>– Avaliação do desempenho.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

## APÊNDICE Y – Análise de conteúdo da questão n.º 6

“Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?”

Tabela 25 – Análise de conteúdo da questão n.º 6

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
N.º 1 TCor Santos	– “Para se evidenciar as mais valias desta investigação, tem de se refletir em números, ou seja, o valor que representa este esforço”.	– Justificar com números.
N.º 2 TCor Campos	– “Este é um projeto que poderia ser bastante aliciante, mas por em prática o que é pretendido nesta investigação seria muito difícil, devido ao fardamento por medida”; – “Por outro lado, o fardamento standard, seria muito mais fácil, pois existem depósitos onde este tipo de fardamento pode ser armazenado e a partir deste ser distribuído pelas respetivas unidades (...)”; – “(...) adquirir grandes quantidades deste tipo de fardamento”; – “Nesta ótica seria muito mais fácil a existência de um AQ a nível das FFAA para fardamento standard”; – “(...) ETs estivessem bem definidas e respetivas características dos tecidos”; – “Existe ainda uma limitação, relativamente aos fornecedores, que se relaciona com a falta de planeamento, como não se consegue gerar uma aquisição constante ao longo do tempo, os fornecedores não conseguem criar uma estrutura para satisfazer estas necessidades, por este motivo, é que os grandes procedimentos normalmente acarretam longos prazos de entrega”.	– Especificidade do fardamento; – Fardamento standard; – Grandes quantidades; – AQ; – ETs; – Falta de planeamento.
N.º 3 Cap Pires	– “(...) é feita a gestão daquilo que é necessário comprar, aquilo que é necessário distribuir, ser apenas feita com base nesta DIF, e posteriormente tem de ser verificadas as catalogações, para não haver dispersões, por vezes quando se faz a catalogação não se tem em atenção se já existe um artigo idêntico e passam a existir vários artigos semelhantes, mas com catalogações diferentes”; – (...) também tem de haver interligação com as inspeções, pois quando estas vão fazer a aprovação dos artigos, têm de saber e dominar a parte das ETs, para saber se efetivamente cumpre os requisitos que estão prescritos”; – “A DA também tem de estar interligada neste processo para saber se todos os dados que são produzidos para o concurso, estejam o máximo de acordo com o pretendido e que a DMT receba aquilo que é pretendido, e ainda existir um acompanhamento ao longo do tempo, isto para saber as queixas que existem entre outras”; – “Deveria também existir reuniões entre todas as partes integrantes neste processo onde eram discutidos todos estes pontos, para assim existir sintonia entre estes, para se usar as mesmas ferramentas e para não haver discrepância entre dados”.	– Catalogação dos artigos; – Interligação com as inspeções; – ETs; – Colaboração entre secções/divisões; – Reuniões entre as partes integrantes no processo aquisitivo.
N.º 4 Dr.ª Lígia Vieira	– “Ambicioso seria uma coordenação entre o MDN e o MAI para assim realizar um processo para a aquisição de fardamento para estes dois ministérios”.	– Coordenação entre MDN e MAI.
N.º 5	– “Não”.	

Cap Silva		
N.º6 Ten Pereira	– “Os prazos de entrega variam conforme o concurso que é feito, pois tem de ser feita a distinção entre os que têm fator de qualidade a ser analisado ou não”.	– Prazos de entrega.
N.º7 Dr.ª Ana	– “Na Marinha tudo o que é uniforme N.º1 funciona da mesma maneira que na FAP, temos o tecido comprado, fornecemos o tecido e depois a empresa adjudicatária faz a respetiva confeção. Também temos tecido para os camuflados, as camisas compramos o artigo completo”; – “A mais valia de ter o tecido reside no facto de se conseguir uma maior uniformização, pois quando vamos confeccionar as peças nós sabemos qual é a origem do artigo e assim é possível mais rapidez no processo”.	– Confeção apenas das peças de fardamento; – Uniformização – Rapidez no processo.
N.º 8 1º Ten Machado	– “Não”.	
N.º 9 CapTen Lourenço	– “Fazer este processo centralizado, mas sendo um processo plurianual, um processo a três anos, tendo de se fazer uma previsão de consumo para três anos, iria ser um processo gigantesco, mas a empresa que ficasse responsável por fornecer estas necessidades, seria ela que ficava com a responsabilidade de fazer a gestão das mesmas e fornecer de forma parcial”; – “Seriam processos com carácter plurianual, pois um processo desta dimensão demora algum tempo a ser instruído, existiria uma instrução processual que demorava seis meses e depois ficaria disponível dois anos e meio, para fazer uma análise do que correu bem, do que correu menos bem, pontos a melhorar e retificar no próximo procedimento”; – “Permitia assim ganhar qualidade em termos de procedimento”.	– Processo plurianual; – Dimensão do processo; – Qualidade no procedimento.

**Fonte:** Elaboração própria

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Fusão GeRAP, ANCP e II

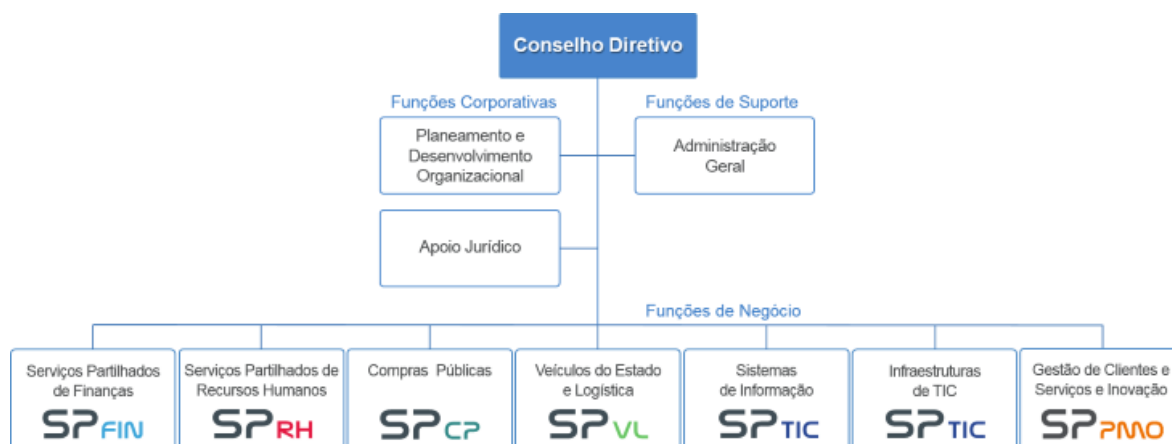


**Figura 9 – Criação da eSPap, Fusão GeRAP, ANCP e II**

**Fonte:** retirado de eSPap (2016, p. 8)



## ANEXO B – Organograma da eSPap



**Figura 10 – Organograma eSPap**  
**Fonte:** retirado de eSPap (2016, p. 15)

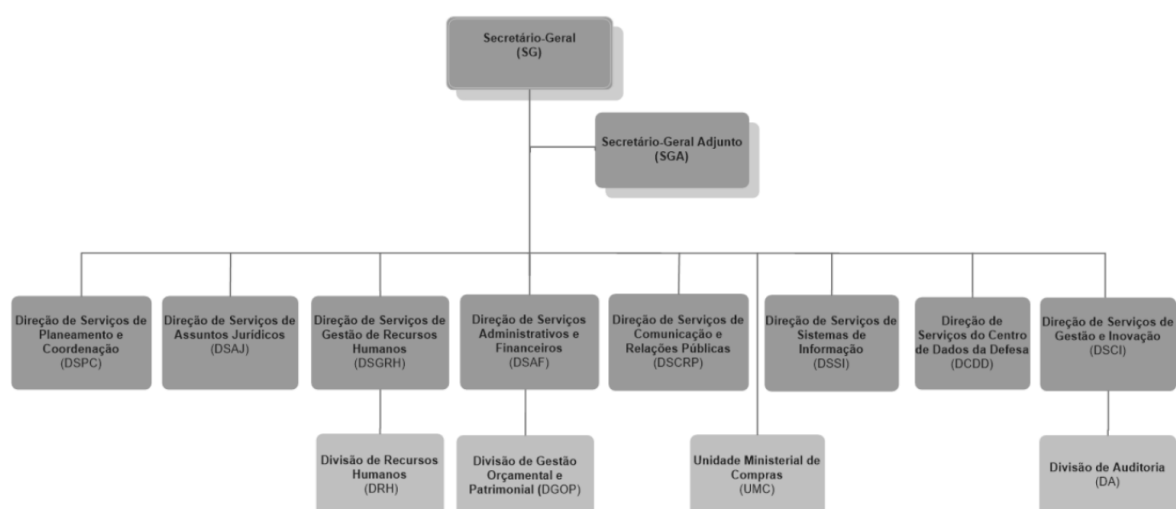
## ANEXO C – Tipificação dos Principais Serviços da eSPap



**Figura 11 – Tipificação de serviços eSPap**

**Fonte:** retirado de eSPap (2016, p. 17)

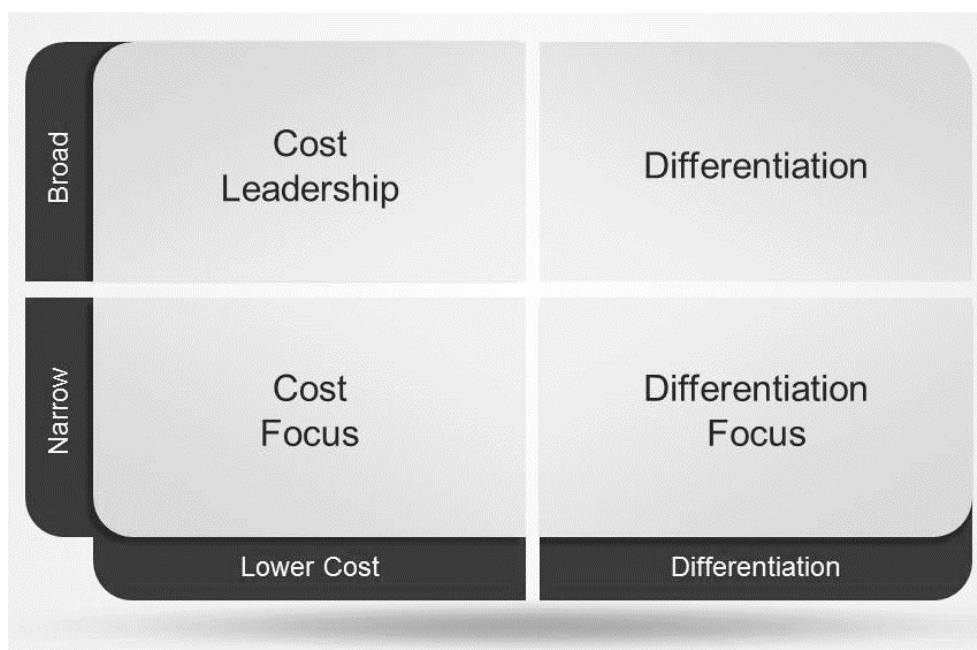
## ANEXO D – Organograma da Secretaria-Geral



**Figura 12 – Organograma da Secretaria-Geral**

**Fonte:** (SG/MDN, 2016)

## ANEXO E – Estratégias competitivas genéricas de Michael Porter



**Figura 13 – Porter's Generics Strategies**

**Fonte:** Cfr. Disponível em: <https://cdn2.slidemodel.com/wp-content/uploads/6247-01-porter-generic-strategies-1.jpg>, no dia 06 de março de 2017, às 14h41

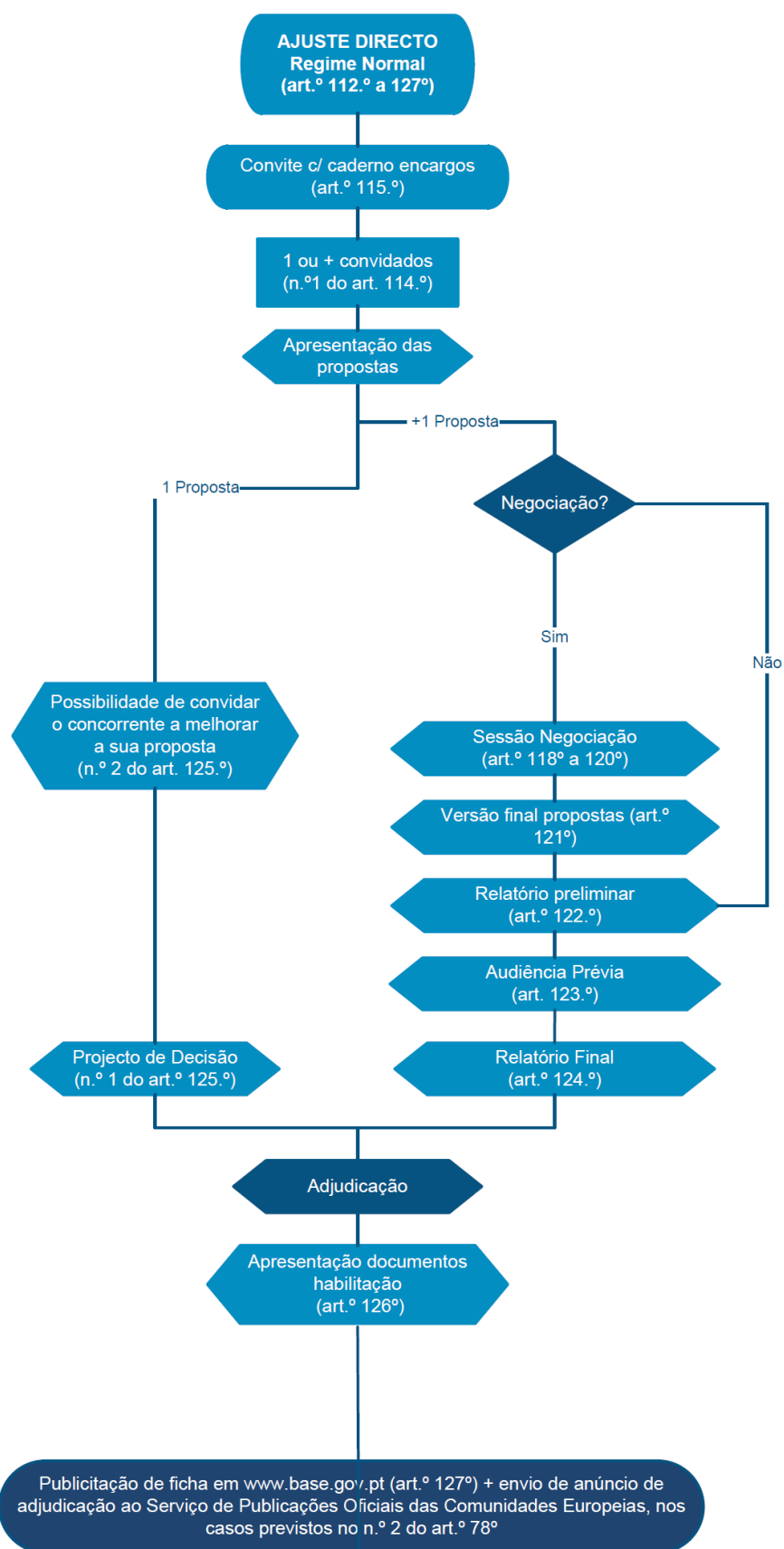
## ANEXO F – Diferença entre Autonomia Administrativa e Financeira

Regime de Administração Financeira do “Estado”			
Regime Geral - <i>Autonomia Administrativa</i>		Regime Excepcional – <i>Autonomia Administrativa e Financeira</i>	
<b>Personalidade Jurídica</b>	Não	<b>Personalidade Jurídica</b>	Sim
<b>Tipo de Autonomia</b>	Administrativa	<b>Tipo de Autonomia</b>	Administrativa, Financeira e Patrimonial
<b>Património Próprio</b>	Não	<b>Património Próprio</b>	Sim
<b>Poder dos dirigentes</b>	Gestão corrente	<b>Poder dos dirigentes</b>	Gestão
<b>Recursos efectivos</b>	Créditos inscritos no Orçamento de Estado	<b>Recursos efectivos</b>	Transferências do O.E. e outros subsectores
	Não há consignação de receitas		Receitas próprias (vendas, rendimentos, doações,...)
			Transferências da UE
<b>Crédito</b>	Não é permitido	<b>Crédito</b>	Permitido (com autorização do MF)
<b>Pagamento de despesas</b>	Libertação de créditos na base de duodécimos	<b>Pagamento de despesas</b>	Autorização dos dirigentes.

Figura 14 – Diferença entre Autonomia Administrativa e Financeira

Fonte: Retirado Bravo (2014, diapositivo 25)

## ANEXO G – Tramitação do Ajuste Direto



**Figura 15 – Tramitação do Ajuste Direto**  
**Fonte:** Base (2016)

## ANEXO H – Tramitação do Concurso Público

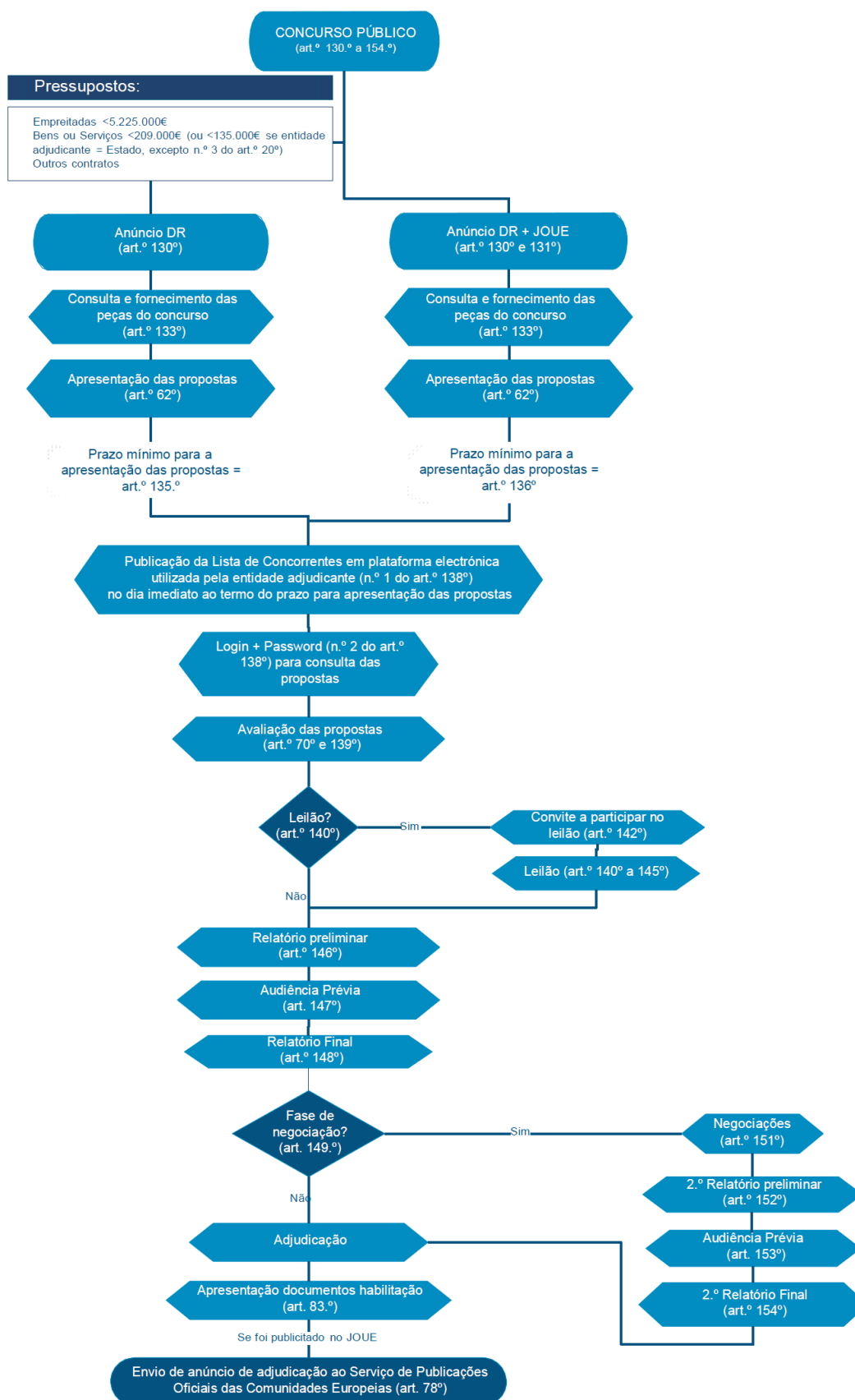


Figura 16 – Tramitação do Concurso Público

Fonte: Base (2016)

## ANEXO I – Tramitação do Concurso Público Urgente

### Pressupostos:

Critério de adjudicação = preço mais baixo  
Bens ou serviços de uso corrente com carácter de urgência <209.000€  
(ou <135.000€ se entidade adjudicante = Estado, excepto n.º 3 do art.º 20º)

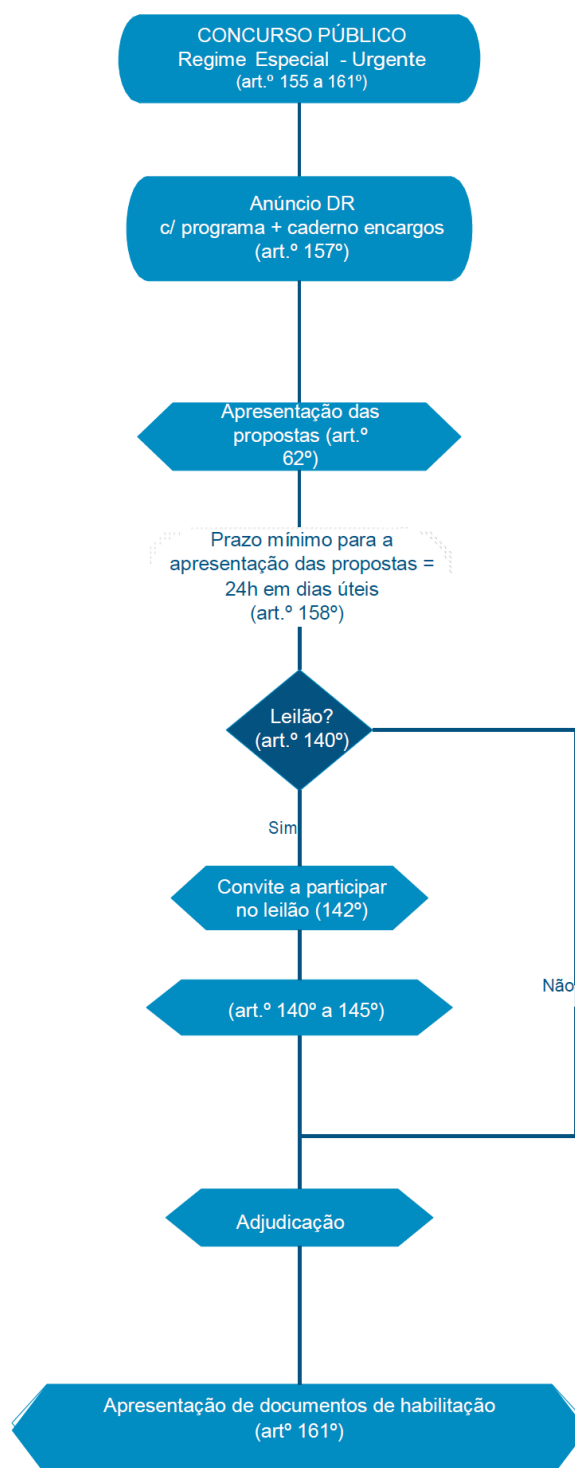


Figura 17 – Tramitação do Concurso Público Urgente

Fonte: Base (2016)



## ANEXO J – Tramitação do Concurso limitado por prévia qualificação

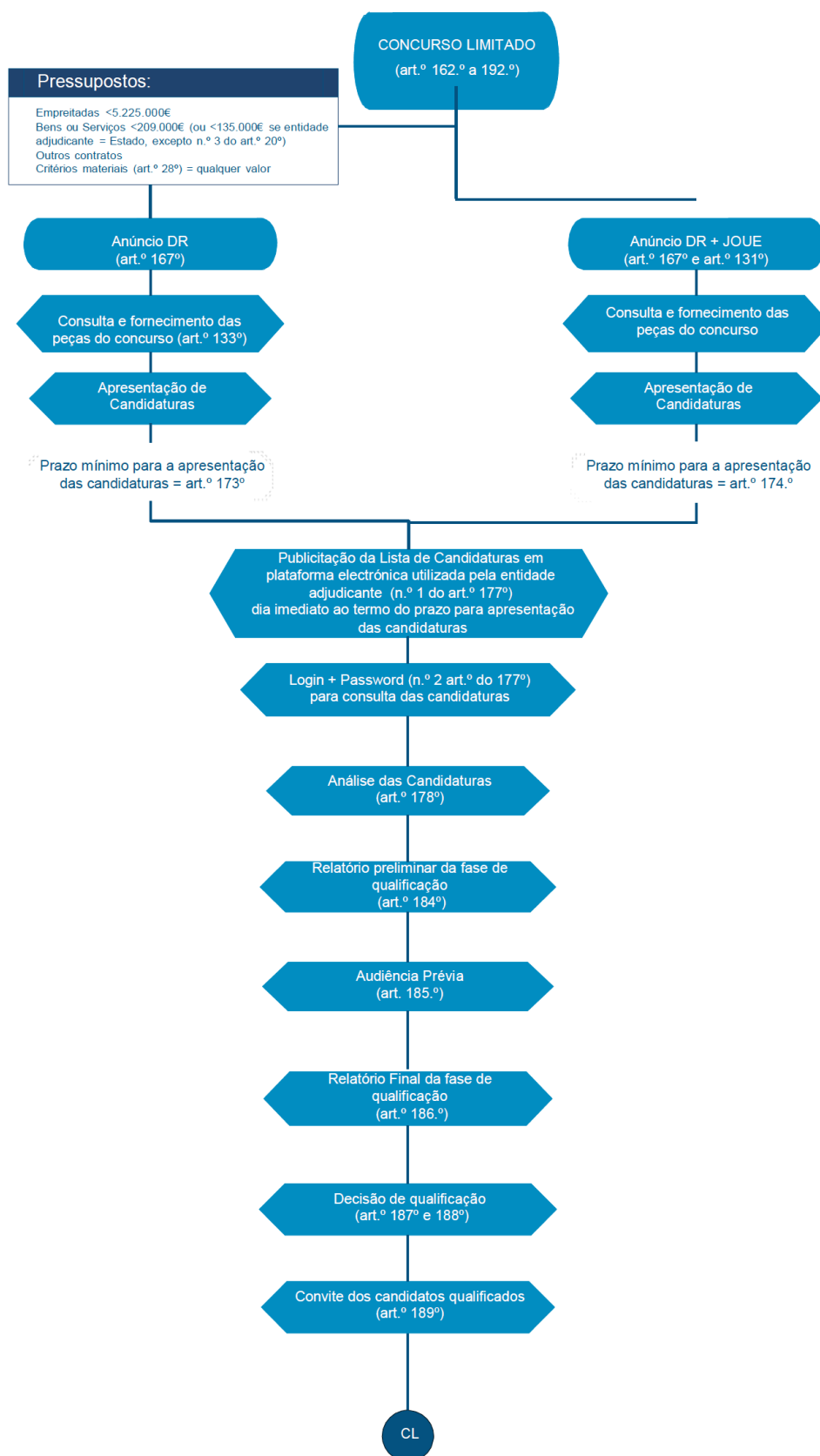
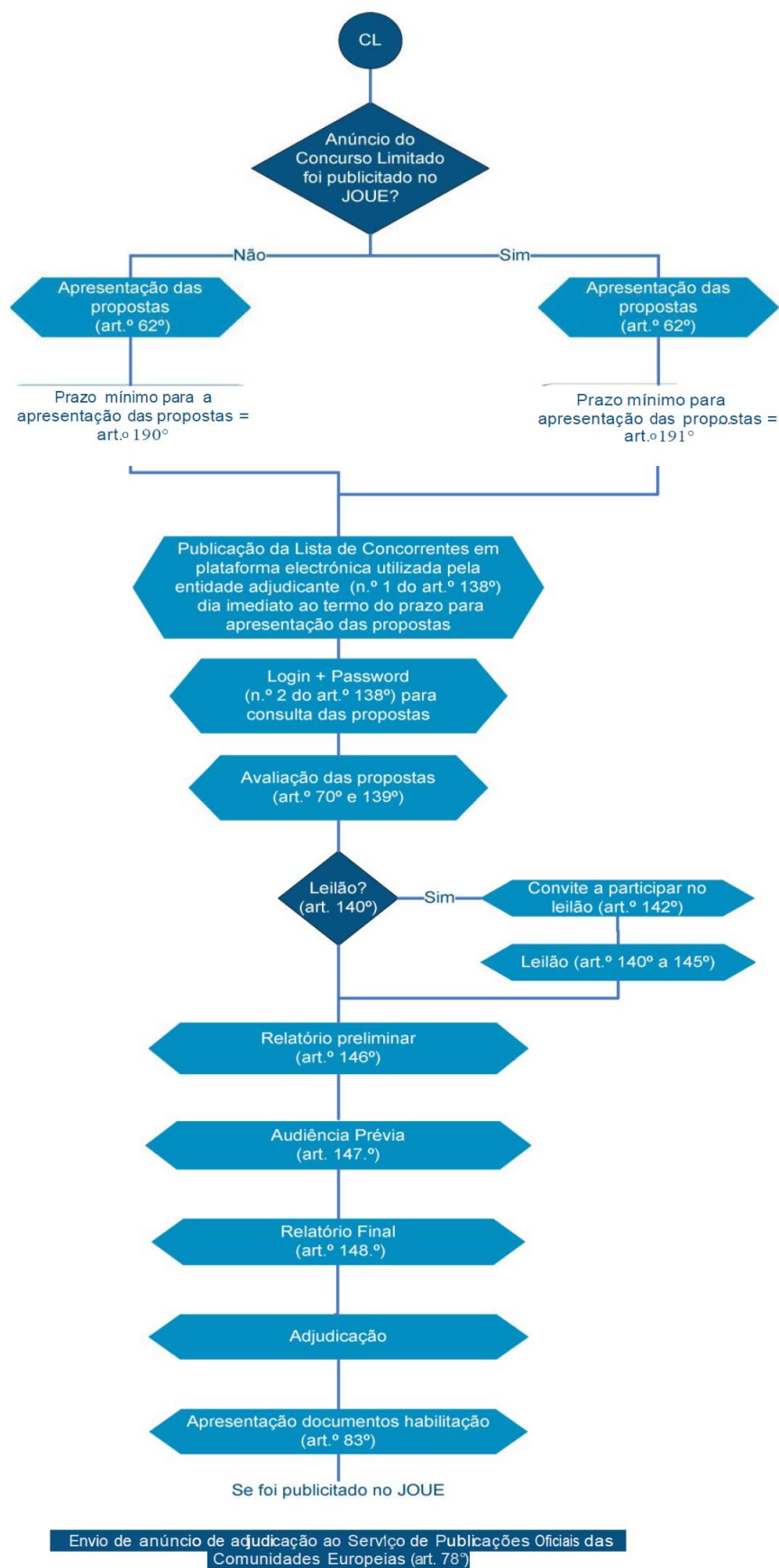


Figura 18 – Tramitação do Concurso limitado por prévia qualificação (1/2)

Fonte: Base (2016)



**Figura 19 – Tramitação do Concurso limitado por prévia qualificação (2/2)**

**Fonte:** Base (2016)

## ANEXO K – Tramitação do procedimento de negociação

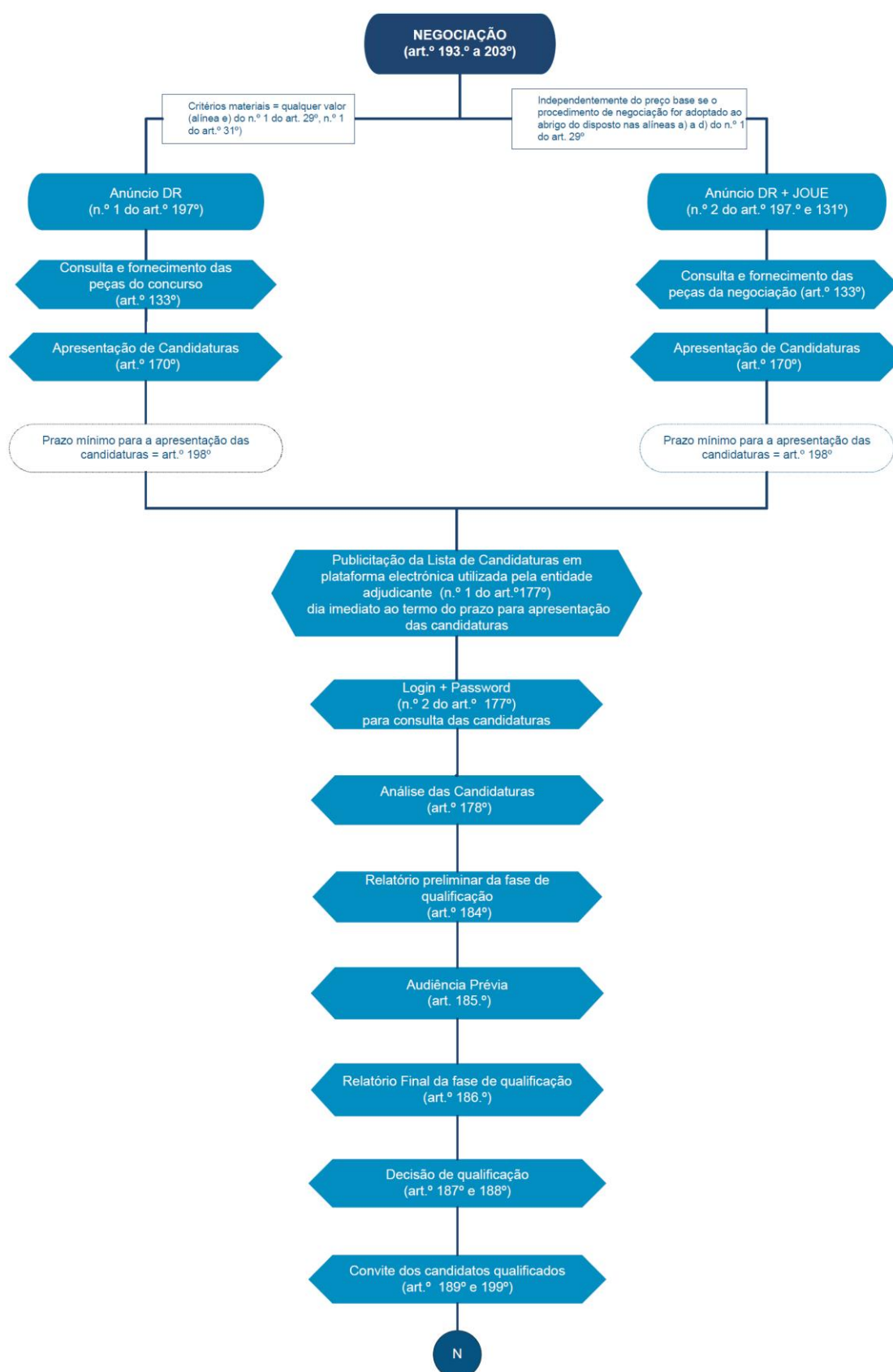
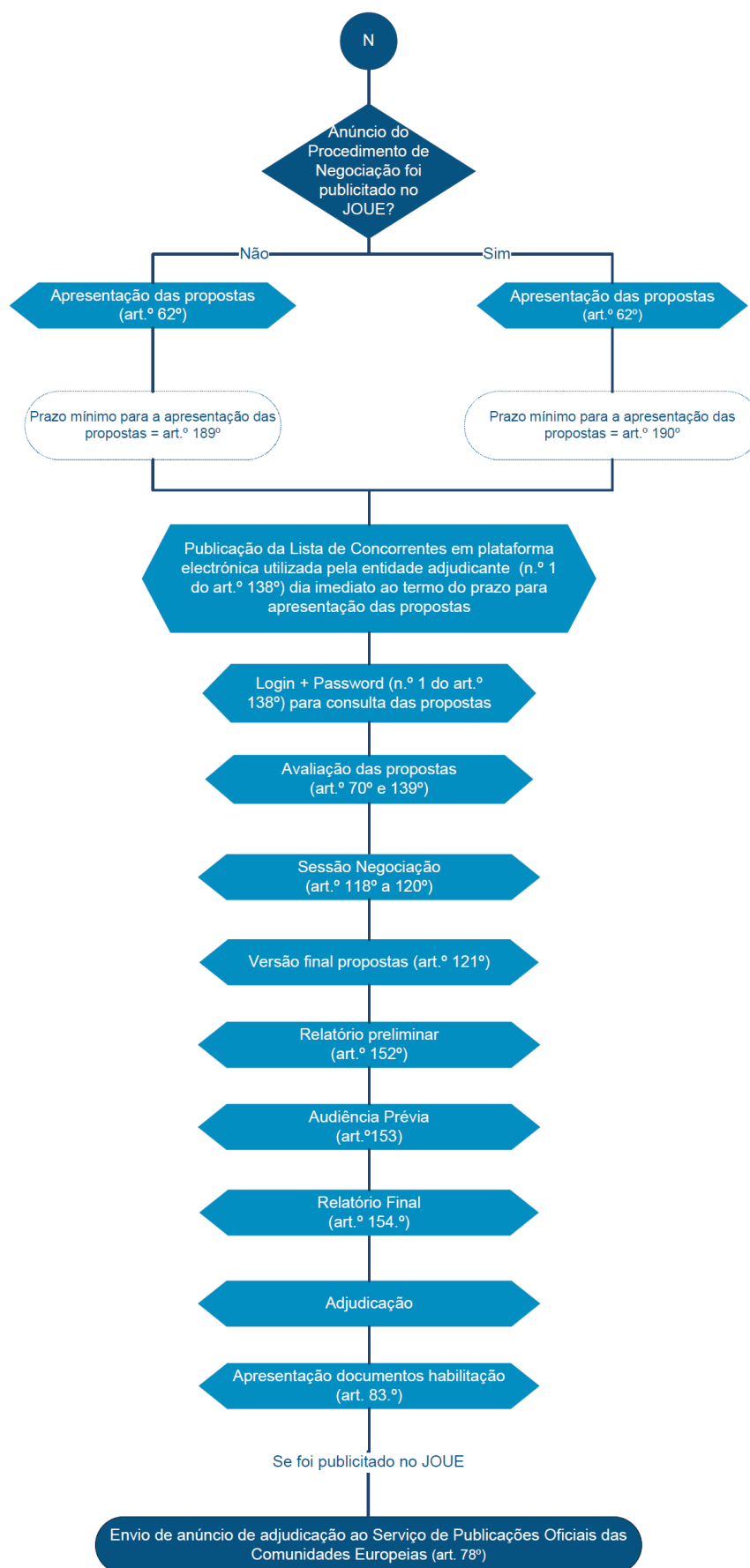


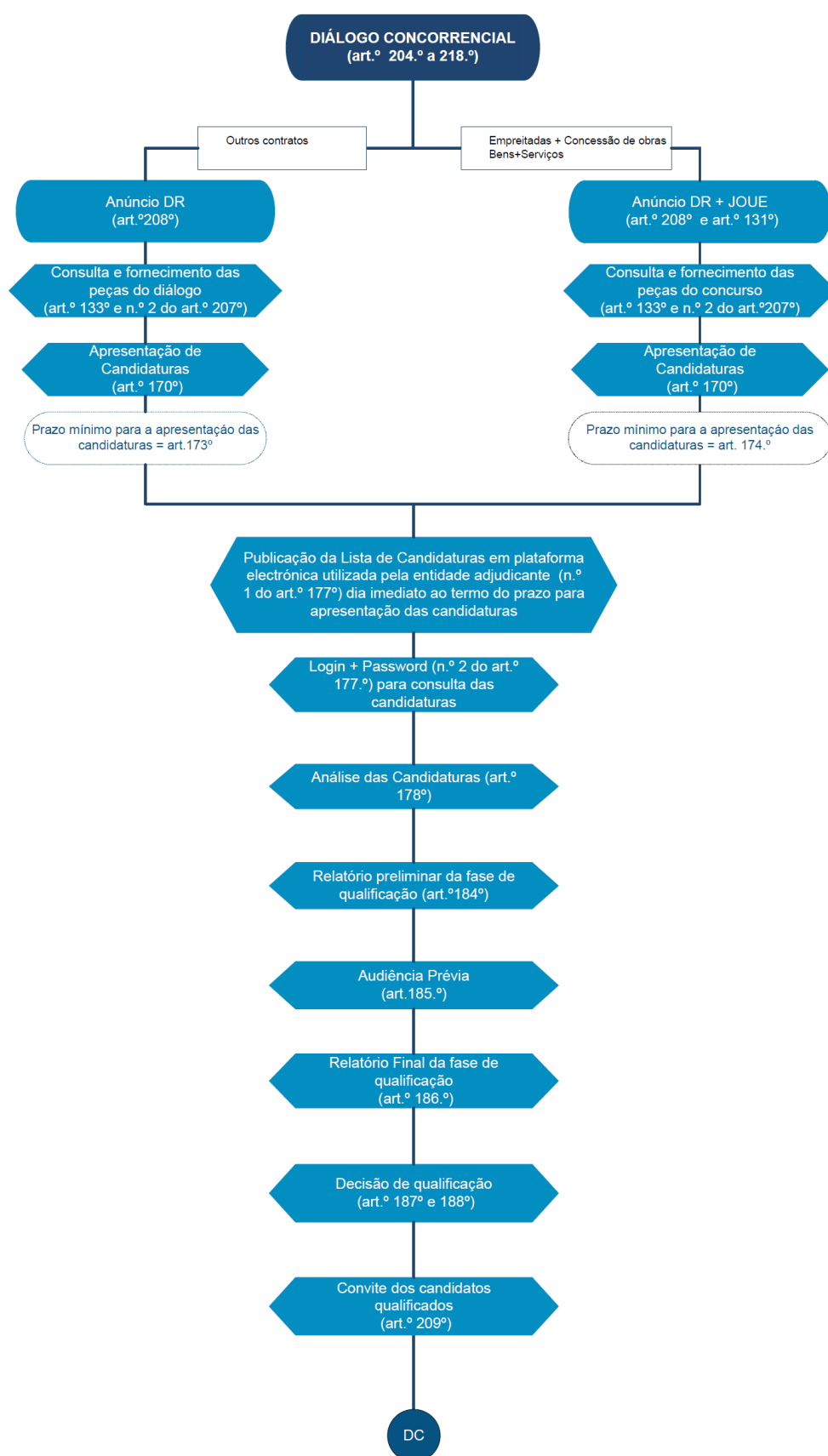
Figura 20 – Tramitação do procedimento de negociação (1/2)

Fonte: Base (2016)

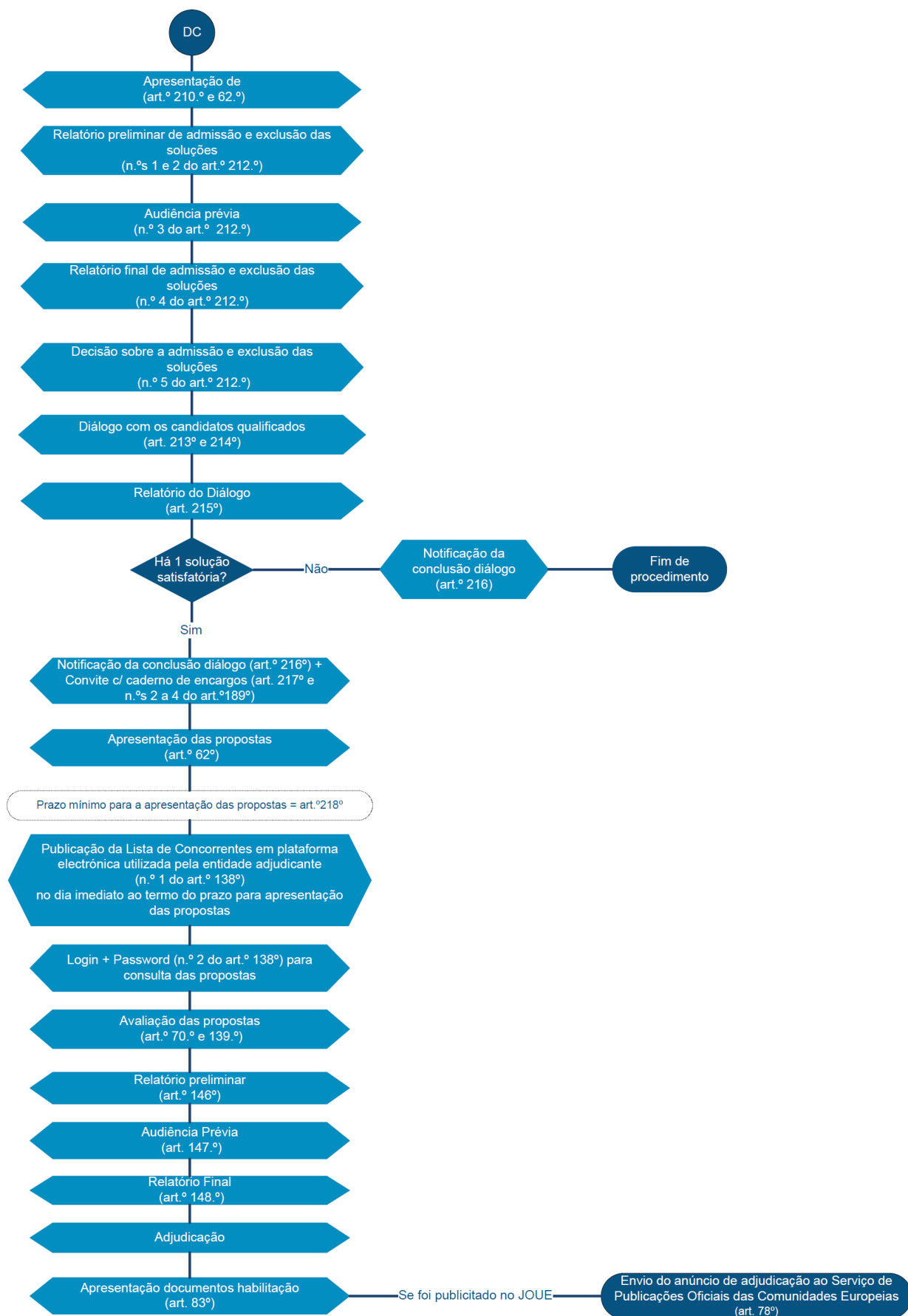


**Figura 21 – Tramitação do procedimento de negociação (2/2)**  
**Fonte:** Base (2016)

## ANEXO L – Tramitação do diálogo concorrencial



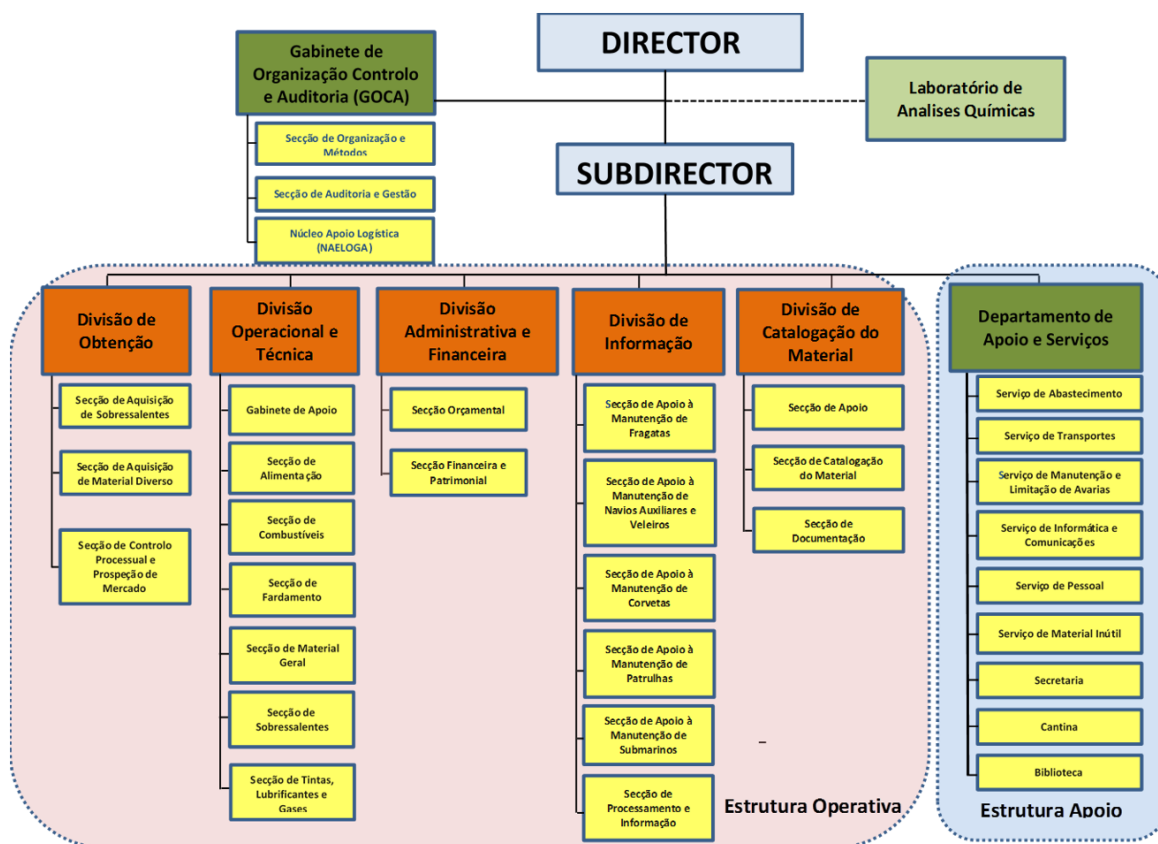
**Figura 22 – Tramitação do diálogo concorrencial (1/2)**  
**Fonte:** Base (2016)



**Figura 23 – Tramitação do diálogo concorrencial (2/2)**

Fonte: Base (2016)

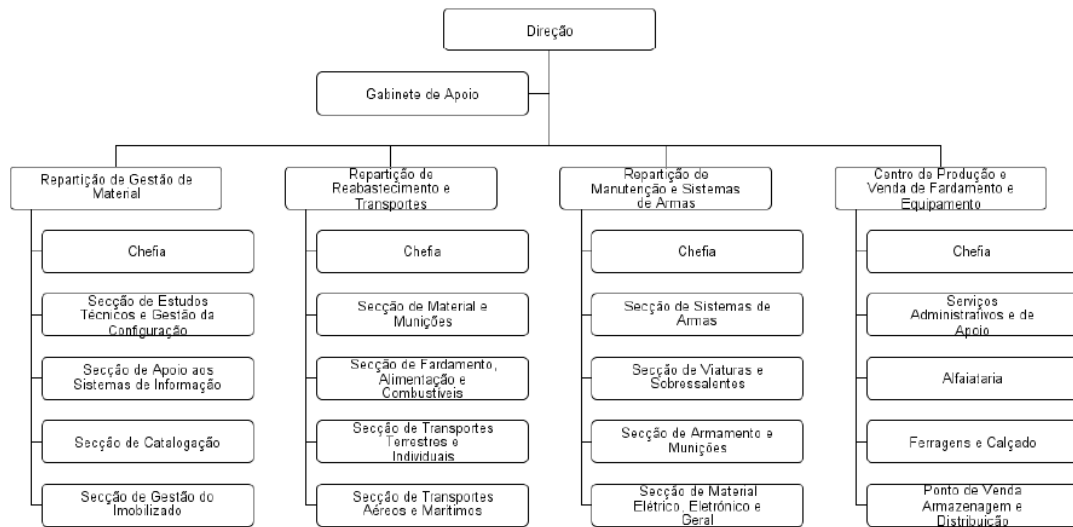
## ANEXO M – Organograma da estrutura operativa e de apoio da Marinha Portuguesa



**Figura 24 – Organograma da estrutura operativa e de apoio da Marinha Portuguesa**

Fonte: documento fornecido pela Sr.<sup>a</sup> 1º Ten Machado

## ANEXO N – Organograma da DMT

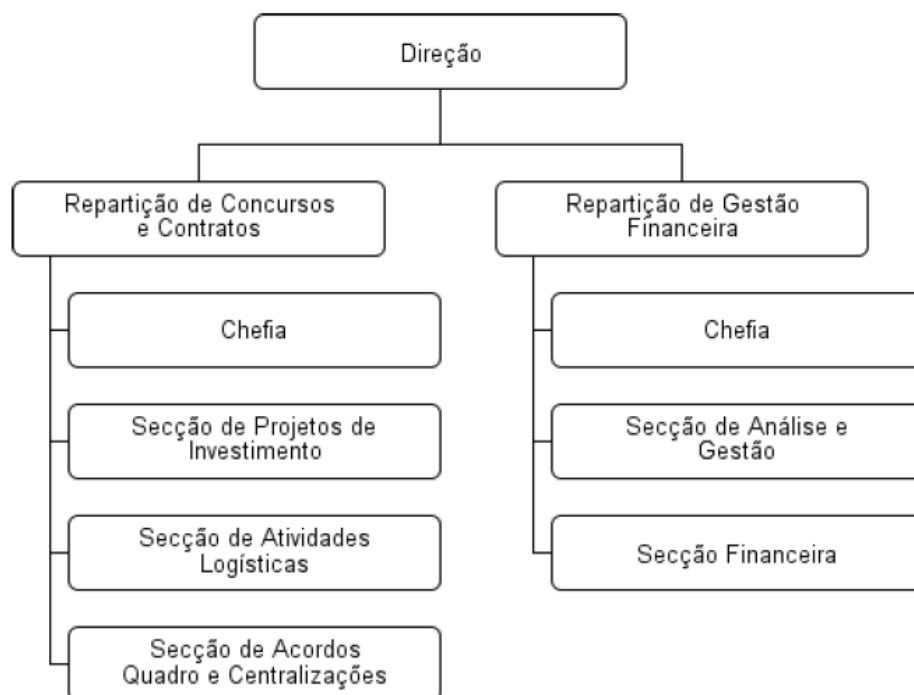


**Figura 25 – Organograma da DMT**

Fonte: MDN (2015a)



## ANEXO O – Organograma da DA



**Figura 26 – Organograma da DA**

**Fonte:** MDN (2015b)

## ANEXO P – Organograma do CmdLog

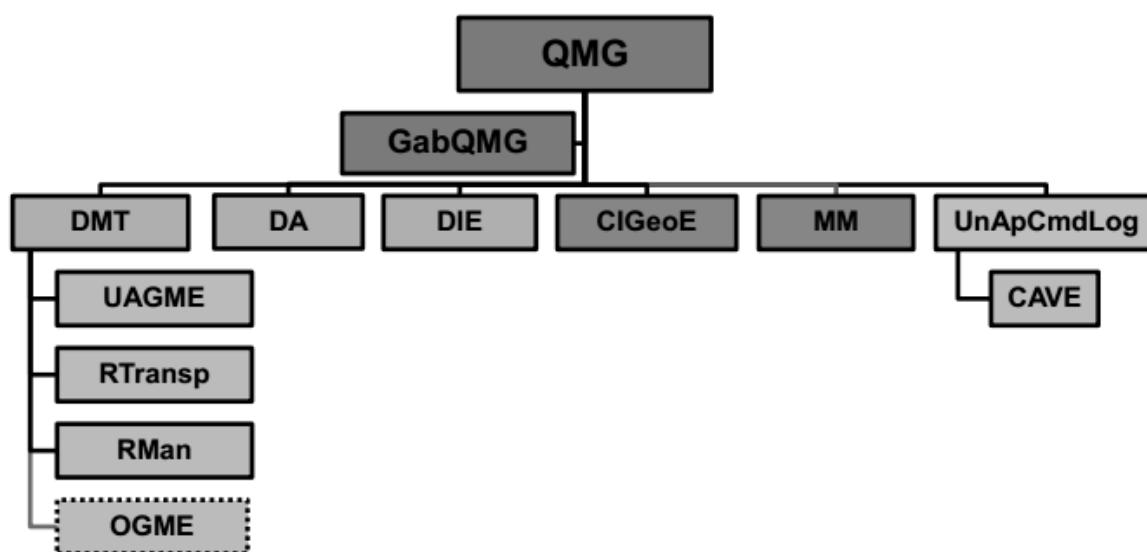
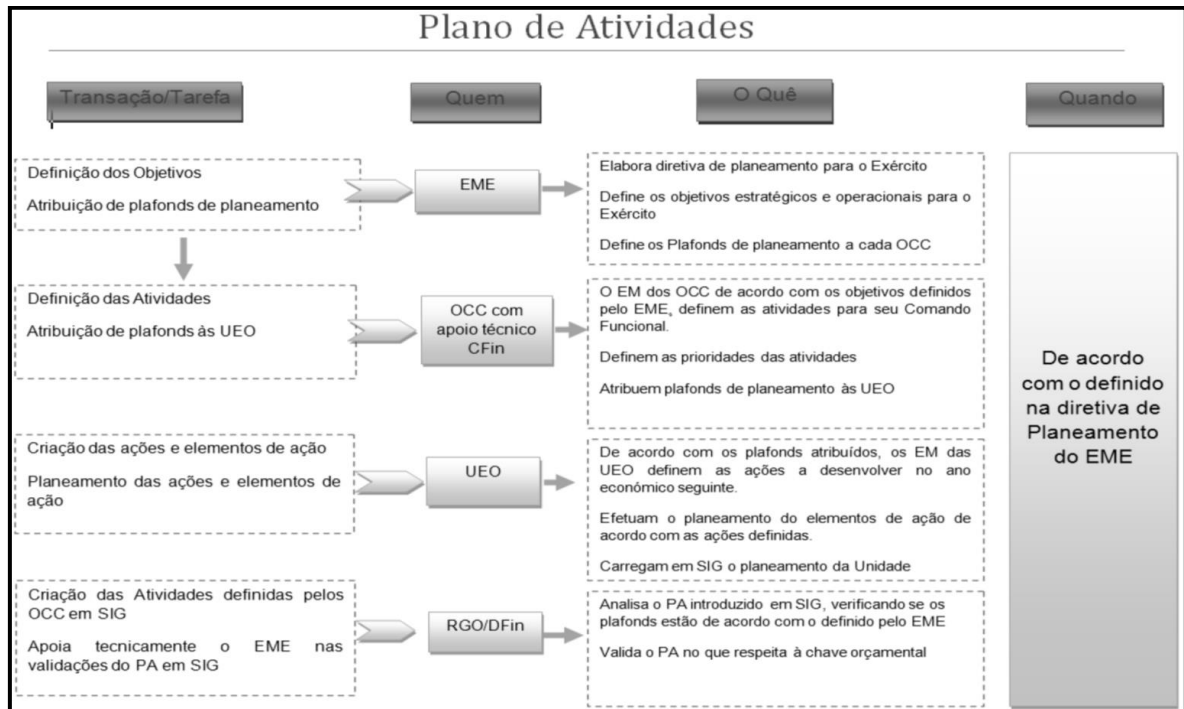


Figura 27 – Organograma do CmdLog

Fonte: EP (2014a, p. 2-3)

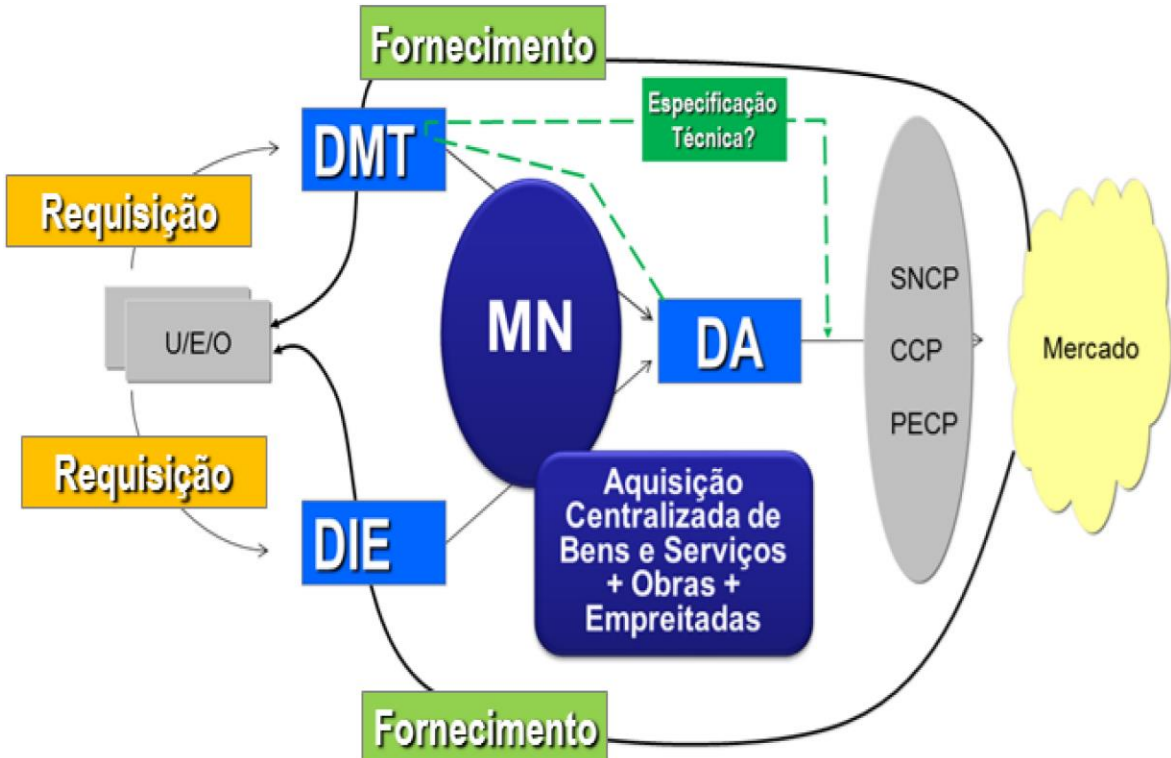
## ANEXO Q – Fluxograma do PA



**Figura 28 – Fluxograma do PA**

Fonte: EP (2014a, p. 2-25)

## ANEXO R – Modo de atuação da DA



**Figura 29 – Modo de atuação da DA**

**Fonte:** EP (2014a, p. 2-5)

## ANEXO S – Esquema de fornecimento coletivo do Exército Português

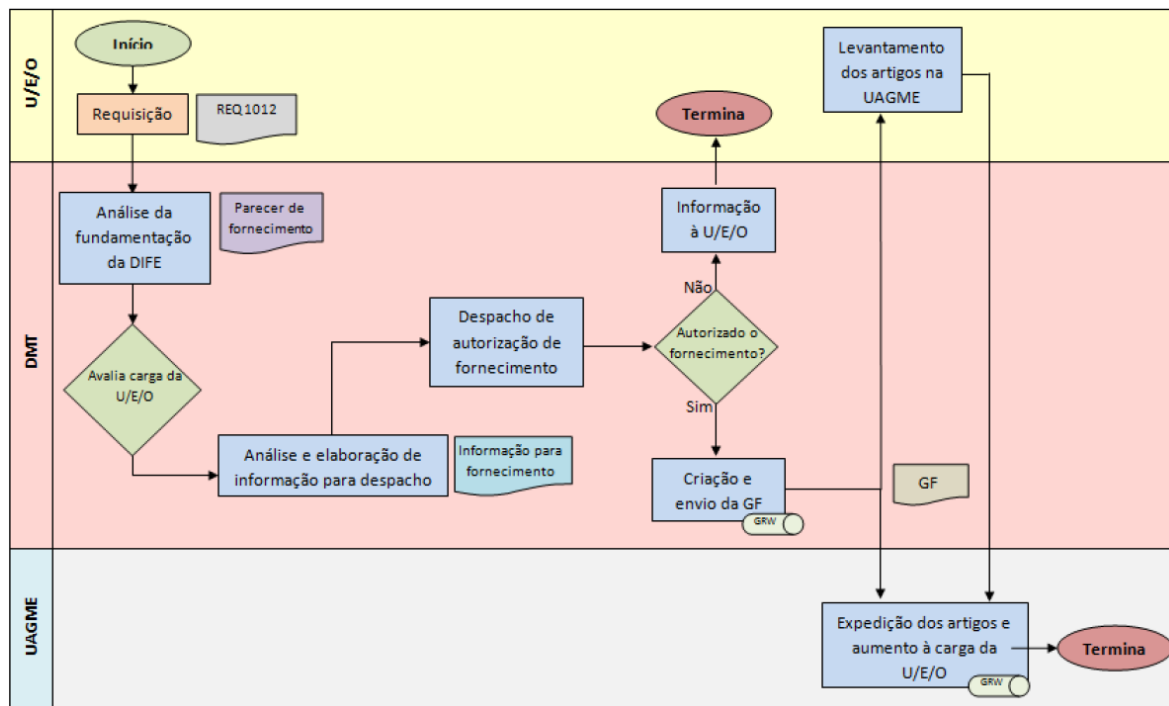


Figura 30 – Esquema de fornecimento coletivo do Exército Português.

Fonte: EP (2014a, p. 4-46)

## ANEXO T – Esquema de fornecimento individual do Exército Português

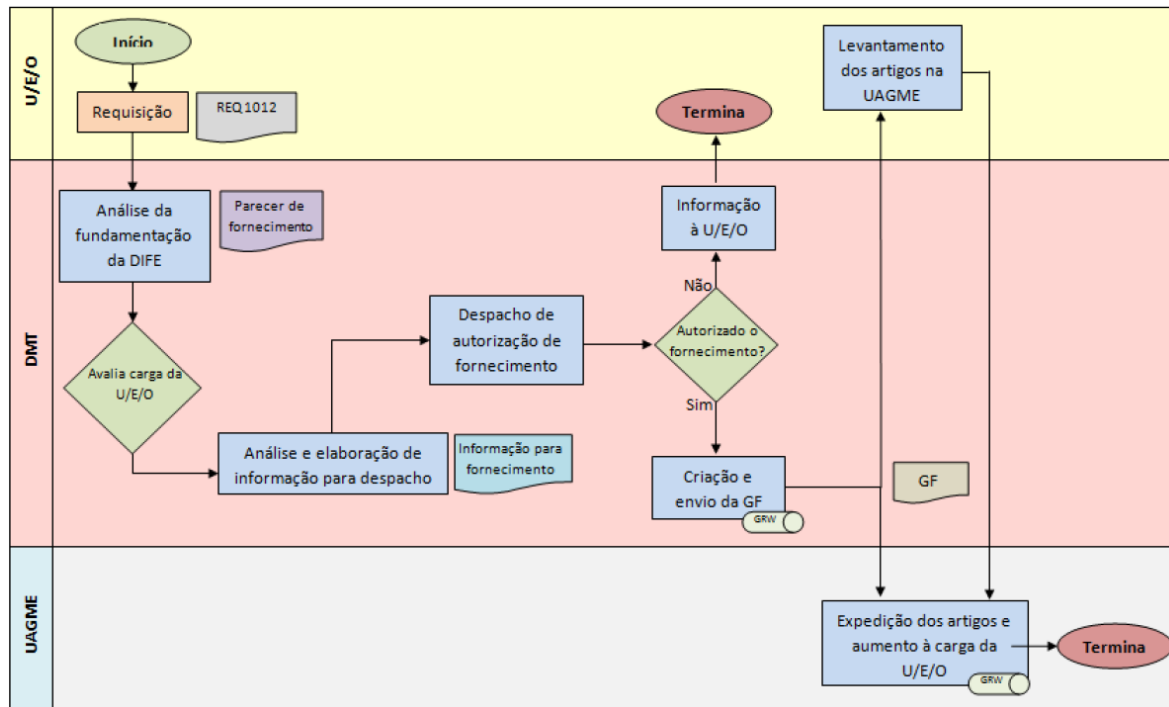



Figura 31 – Esquema de fornecimento individual do Exército Português.

Fonte: EP (2014a, p. 4-46)

## ANEXO U – Excerto da IT relativa à gestão de existências da DOT

	<p align="center"><b>DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</b></p> <p align="center"><b>DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</b></p> <p align="center"><b>INSTRUÇÃO TÉCNICA</b></p>	<p>Visto, O Subdiretor,</p> <p><i>António Carlos Dias Gonçalves</i> Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: cn=FC, ou=Ministério da Defesa Nacional, ou=Marinha Portuguesa, cn=António Carlos Dias Gonçalves Dados: 2015.03.19 10:41:56 Z</p>
		<p align="center">IT-DOT 001</p>

1. **Objetivo**

Enquadrada pela missão da Direção de Abastecimento (DA), a presente Instrução Técnica (IT) pretende estabelecer, no âmbito de atividade da Divisão Operacional e Técnica (DOT), os princípios, procedimentos e regras conducentes a uma gestão de existências económica, eficiente e eficaz.

A gestão de existências almeja a constituição de um lote global capaz de assegurar a satisfação das necessidades dos requisitantes (Unidades Navais e Comandos, Unidades e Serviços em Terra) de acordo com o estabelecido no presente documento.
2. **Campo de aplicação**

A presente IT deverá ser tida em consideração na preparação de cada ano económico e é dirigida às secções da DOT.

A aplicação da IT-DOT 001 reside, numa fase genérica, no chefe de cada secção da DOT, devendo ser definidos os moldes para a elaboração do planeamento e as ações tendentes ao atempado reaprovisionamento de existências.

Posteriormente, os diversos elementos responsáveis pela elaboração do planeamento e criação de requisições de compra (RC) deverão aplicar de forma inequívoca as regras e moldes definidos.
3. **Enquadramento legal**

Como toda a aquisição de bens e serviços por parte da administração pública, as aquisições por parte da DA são enquadradas e reguladas pela legislação e normativos em vigor, designadamente, pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro.
4. **Gestão de Existências**

A constituição de lotes visa permitir a realização de economias de escala, conciliar diferenças entre oferta e procura, assim como garantir a continuidade do abastecimento em diversas situações.


Através da gestão das existências pretende-se conhecer o comportamento da procura, de forma a prever ritmos de consumo e tomar decisões quanto ao aprovisionamento de artigos. Assim, intenta-se a obtenção de artigos com maior qualidade e ao mais baixo custo.

  - a. **Metodologia**
    - (1) Para que a gestão de existências seja efetiva e eficiente deve ser tido em linha de conta:
      - (a) O histórico de consumo;
      - (b) O ritmo de consumo;
      - (c) As disponibilidades financeiras;

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 4 de 20
--	------------------	--------------

**Figura 32 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (1/4)**

Fonte: MP (2015)


	<b>DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</b> <b>DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</b> <b>INSTRUÇÃO TÉCNICA</b>	Visto, O Subdiretor, <small>Assinado de forma digital por  António Carlos Dias Gonçalves  DN: c=PT, o=Ministério da Defesa  Nacional, ou=Marinha  Portuguesa, cn=António Carlos  Dias Gonçalves  Dados: 2015.03.19 10:42:15 Z</small>  IT-DOT 001
---	---	---

- (d) Os níveis de existências – em armazém e em processo de aquisição;
  - (e) As necessidades (atuais e futuras);
  - (f) Diretivas técnicas do Organismo de Direção Técnica;
  - (g) As capacidades de armazenagem.
- (2) Através da determinação do acima referido, estabelecem-se os diversos níveis de abastecimento (mínimo, máximo e de reaprovisionamento), assim como as aquisições a efetuar.
- (3) Subsequentemente, a gestão de existências objetiva um aprovisionamento eficaz, eficiente e económico, onde se pretende que as necessidades sejam satisfeitas no mais curto espaço de tempo.
- (4) A gestão económica de existências apresenta-se como a análise mais adequada à realidade da DOT e, como tal, será essa a forma a utilizar pelas diversas secções. Essa análise é elaborada através da determinação de um critério que permita colocar em evidência a percentagem mais valiosa dos artigos geridos por cada uma das secções e deverá ter em linha de conta os seguintes critérios:
- (a) Número de saídas de um determinado artigo;
  - (b) Valor das saídas determinadas;
  - (c) Valor médio de existências.
- (5) Tendo em conta os conceitos supra deve ser elaborada uma *análise ABC* onde se objetiva a separação de artigos através das existências valorizadas. Para elaborar esta análise devem ser seguidos os seguintes passos:
- (a) Listar todos os artigos armazenados num depósito;
  - (b) Valorizar as respetivas existências;
  - (c) Ordenar os artigos por valor total;
  - (d) Calcular a percentagem acumulada correspondente a cada artigo.
- (6) A *análise ABC* baseia-se na *regra de Pareto*, através da qual se concluiu que cerca de 20% dos artigos armazenados correspondem aproximadamente 80% do valor total em depósito. Através desta os artigos deverão ser categorizados da seguinte forma:
- (a) Artigos da Classe A: 20% dos artigos correspondem a 80% do valor em depósito;
  - (b) Artigos da Classe B: 30% dos artigos representam 15% do valor armazenado;
  - (c) Artigos da Classe C: 50% dos artigos em depósito compreendem 5% do valor total.

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 5 de 20
--	------------------	--------------

**Figura 33 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (2/4)**  
**Fonte: MP (2015)**



	<p align="center"><b>DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</b></p> <p align="center"><b>DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</b></p> <p align="center"><b>INSTRUÇÃO TÉCNICA</b></p>	<p align="center">Visto, O Subdiretor,</p> <p align="center"><i>António Carlos Dias Gonçalves</i></p> <p align="center">Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: c=PT, o=Ministério da Defesa Nacional, ou=Marinha Portuguesa, cn=António Carlos Dias Gonçalves Dados: 2015.03.19 16:49:48 Z</p>
		<p align="center">IT-DOT 001</p>

**Análise ABC**

Caract.: Material, Cen., Dep., Ope, TextBreveMaterial, Nome 1,....  
Índice: Valor total Ordenar  
Moeda: EUR 19.06.2014

Tipo de análise:  
Índice percentual Segmento A 80 %  
Segmento B 15 %  
Segmento C 5 %

ABC	Material	Cen.	Dep.	Texto breve material	Valor total	%
B	4020WD0012178	3008	0015	CABO ASTRA LINE Ø19MM ROLO 220 METROS	703,37	6,25
B	4020WD0045602	3008	0015	CABO EM POLIETILENO	673,88	6,24
B	4020WD0045605	3008	0015	CABO EM POLIETILENO	673,60	6,24
B					41.864,35	15,02
A-B					265.282,66	95,16
C	4020WD0012181	3008	0015	CABO ASTRA LINE Ø23MM ROLO 220 METROS	669,86	6,24
C	4010WD0045570	3008	0015	CABO EM AÇO GALVANIZADO 12MM	644,23	6,23
C	5610WD0098026	3008	0015	CAL. VRIA EM PEDRA TAMBOR DE SUGG	642,06	6,23
C	4020WD0045713	3008	0015	CABO EM SINAL	638,54	6,23
C	7920WD00123546	3008	0015	CABO PARA ESPREGOIRA	616,11	6,22
C	9330WD0020999	3008	0015	CHAPA ACRILICA DE 1800X2300XMM	589,87	6,21
C	4010WD0045520	3008	0015	CABO EM ARAME AÇO 16MM RL 220 HT	585,54	6,21
C	7930WD0036972	3008	0015	DETERGENTE PARA BUSTALCOES SANITARIAS	574,29	6,21
C	4020WD0045680	3008	0015	CABO POLIETILENO 18MM, C/ 3 CORDOES	543,56	6,19
C	5530WD0098819	3008	0015	CONTRAPLACADO	534,52	6,19
C	4010WD0045569	3008	0015	CABO AÇO GALV C/ 6 CORDOES 19 ARAMES	516,39	6,19
C	5530WD0098814	3008	0015	CONTRAPLACADO tela 250x1250x23 mm	494,26	6,18
C	7930WD0036982	3008	0015	DETERGENTE LÍQUIDO P/ LAVAGEM DE LOUÇA	488,19	6,18
C	5510WD00330012	3008	0015	MADERA DE TOLA	485,85	6,17
C	5530WD0098822	3008	0015	CONTRAPLACADO	474,82	6,17
C	7930WD0042831	3008	0015	DETERGENTE PARA LIMPEZA DE TECIDOS	467,40	6,17
C	8540WD00322505	3008	0015	GUARDANAPOS DE PAPEL 8100 PARA BARES	414,36	6,15
C	9330WD00209957	3008	0015	CHAPA ACRILICA DE 1800X2300XMM	381,77	6,14
C	5510WD00330022	3008	0015	MADERA DE MIGNO SAPE. 2200X270X43MM	302,58	6,11
C	7920WD00123544	3008	0015	RECARGA EM ALGODAO	276,87	6,10
C	5530WD00330016	3008	0015	PLATEX PARA QUADRO, 640X485X4MM	233,70	6,08
C	9330WD00209955	3008	0015	CHAPA ACRILICA DE 1800X2300X2.5MM	204,37	6,07
C	4020WD0045686	3008	0015	CABO EM POLIETILENO DIAM.12MM, 3 CORDOES	177,83	6,06
C	5510WD00340463	3008	0015	BUCHA PARA MADEIRA	166,98	6,06
C	7920WD00123548	3008	0015	ESCOVA DE PIAÇABA	164,22	6,06

Figura 2. Output da análise ABC efectuada através da transacção MB52.


- (9) Através do resultado desta análise ficam criadas as condições para definir os métodos a utilizar na gestão das diversas existências.

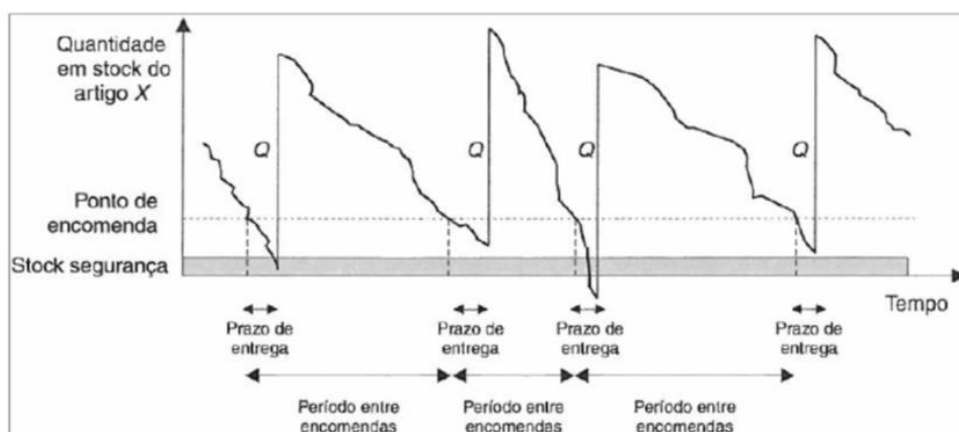
**b. Método de Revisão Contínua**

- (1) Este método trata-se de uma adaptação do modelo da quantidade económica de encomenda e pressupõe uma quantidade fixa, assim como um período variável entre as várias encomendas. É aconselhado para os artigos pertencentes à Classe A e, eventualmente, alguns da Classe B.
- (2) Nesta análise tem de ser estabelecido um ponto de encomenda, que identificará a altura em que se deverá elaborar a encomenda de quantidade predefinida.
- (3) Como a procura e o prazo de encomenda são variáveis, existe a possibilidade de existir uma rotura de existências. No entanto, se for tido em conta o ponto de encomenda, o risco de rotura apenas aparecerá quando as existências estiverem abaixo desse e acima do nível de segurança – altura em que a encomenda dependerá do prazo de fornecimento.

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 7 de 20
--	------------------	--------------

Figura 34 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (3/4)  
Fonte: MP (2015)

	<p align="center"><b>DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</b></p> <p align="center"><b>DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</b></p> <p align="center"><b>INSTRUÇÃO TÉCNICA</b></p>	<p align="center">Visto, O Subdiretor,</p> <p align="center"><i>Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: c=PT, o=Ministério da Defesa Nacional, ou=Marinha Portuguesa, cn=António Carlos Dias Gonçalves Dados: 2015.03.19 16:50:10 Z</i></p>
		<p align="center">IT-DOT 001</p>



**Figura 3. Gráfico exemplificativo do método de revisão contínua.**

- (4) Assim, a quantidade que definirá o nível de reaprovisionamento ( $P_e$ ) será determinada através do *stock* de segurança, consumo mensal ( $K$ ) e *Procurement Lead Time* ( $d$ ), segundo a seguinte fórmula:

$$P_e = s + (K * d)$$

- (5) A quantidade a encomendar ( $L_e$ ) dependerá da aplicação da fórmula de Wilson, onde se deverá considerar as seguintes variáveis:

- (a) Taxa média de procura ( $D$ );
- (b) Custo unitário de encomenda ( $C_e$ );
- (c) Preço médio móvel ( $p$ );
- (d) Taxa de posse de *stocks* (TPS).

- (6) Nesse sentido, a fórmula a aplicar é a seguinte:

$$L_e = \sqrt{\frac{2 * D * C_e}{TPS * p}}$$

**c. Método de Revisão Periódica**

- (1) No método de revisão periódica são pressupostos intervalos predefinidos e quantidades variáveis para encomendas. Este método é aconselhável para artigos da Classe C e alguns da Classe B.
- (2) A evolução das existências decorrerá dentro do abaixo exemplificado:

<p>Data de entrada em vigor 19-03-2015</p>	<p align="center">NÃO CLASSIFICADO</p>	<p align="right">Pág. 8 de 20</p>
--	--	-----------------------------------

**Figura 35 – Excerto da IT relativa à gestão de existências (4/4)**  
Fonte: MP (2015)

## ANEXO V – Fluxo processual do planeamento de necessidades

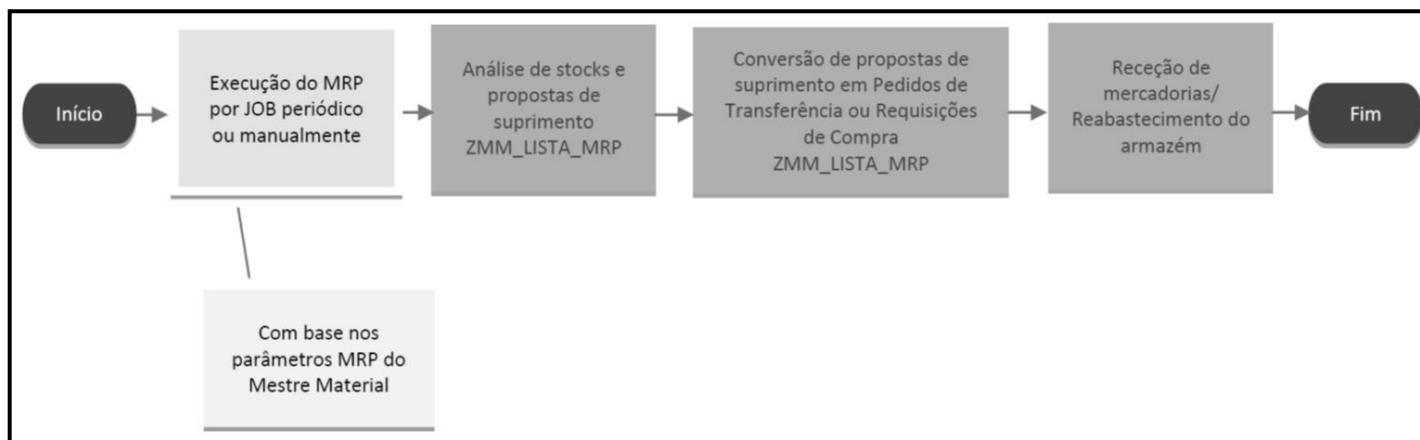


Figura 36 – Fluxo processual do planeamento de necessidades

Fonte: FAP (2012)

## ANEXO W – PA e Stock de Segurança

KeyArtigo	NNA	NOMENCLATURA	Cons_2009	Cons_2010	Cons_2011	Cons_2012	Cons_2013	Prev_Cons	Qt_Arm	Qt_RC	Qt_pvt	Qt_ARC	STk_Seg	NEC	PU	Valor
		CAMISOLA, MALHA, VERDE, GOLA ALTA, C/FECHO T-L (3120309)	3131	3914	1944	2901	1143	2203	809	225	100		441	1735		
		CAMISOLA, MALHA, VERDE, GOLA ALTA, C/FECHO T-M	3563	4110	1905	2536	1405	2254	75	335	600		451	2030		
		CAMISOLA, MALHA, VERDE, GOLA ALTA, C/FECHO T-XL	1316	3199	844	747	570	1041	799	296			208	450		
		CAMISOLA,GINASTICA,BRANCA,M/MANGA T-1	3833	3853	1755	2392	1241	2114	2429	321	18		423	89		
		CAMISOLA,GINASTICA,BRANCA,M/MANGA T-3	1658	2530	700	1565	1113	1360	1326	722	40		272	266		
		CALCOES DESPORTIVOS, NATACAO, M/AM T-M	33	40	3	70	33	38	40	✓			8	51		
		CALCOES DESPORTIVOS, NATACAO, M/AM T-L	76	49	17	88	26	46	16	✓			9	391		
		CALCAO, GINASTICA, M/AM T-M	161	125	82	202	122	137	162	✓			27	3		
		CAMISOLA, GINASTICA, M/AM T-M	78	65	30	441	268	229	54	✓			46	221		
		CAMISOLA, GINASTICA, M/AM T-L	72	303	60	377	170	212	234	✓			42	201		
		CALCOES DESPORTIVOS, FINS GERAIS LICRA, M/AM T-M	114	74	91	135	91	101	77	✓			20	451		
		CALCOES DESPORTIVOS, FINS GERAIS LICRA, M/AM T-L	108	76	127	119	57	91	90	✓			18	191		
		FATO DE TREINO ALGODAO C/SIMBOLO EXERCITO T-54 (3202585)	19	111	408	246	214	233	199				47	81		
		DOLMAN CAMUFLADO PADRAO DESERTO UNIFB T-XXS/6		102	236	68	207	152	142	→	112		30	40		
		AVENTAL, NAPA, COZINHEIRO *				290	123	119	131				24	11		
		COLETE REFLECTOR, SINALIZACAO, SEGURANCA, TECIDO		424	857	240	447	441	162	3			88	365		
		CALCAO, MONTAR, UNIFORME N.2 Redida HJ	15	16	40	18	59	37					7	44		
		FATO-MACACO, AZUL T-0 *	70	58	85	65	73	71	57				14	28		
		CAMISOLA INTERIOR, VERDE C/LOG M/MANGA T-1	5099	7026	2621	3210	1735	3142	2304		300		628	1156		

**Figura 37 – Exemplo das quantidades em Stock de Segurança**  
 Fonte: Exemplo de um PA fornecido pelo Sr. TCor Godinho dos Santos

# ANEXO X – Excerto da IT relativa ao Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento



## 2.1. Mestre de Material

Menu	MM - Administração de Materiais → Dados Mestre → Material
Código de transação	MM01 – Criar mestre de material MM02 – Modificar mestre de material

Todo o processo de Planeamento de Necessidades de Materiais assenta na definição de parâmetros de MRP ao nível do mestre de materiais. Assim sendo, importa em primeiro lugar definir e atualizar os dados relevantes ao nível do material, ou seja, criar as vistas/telas de MRP.

Na criação do material, e para cada centro logístico, é necessário criar e atualizar informação nas vistas/telas de MRP1, MRP2, MRP3 e MRP4, de modo a que este processo decorra com normalidade.

### 2.1.1. Tela de MRP1

Nesta tela é definida a estratégia de MRP a ser adoptada, pela definição conjunta dos dados de Modelo de MRP e dos dados de tamanho do lote.

The screenshot shows the MRP1 screen with the following fields and values:

- Material: 6532MD0162097
- Centro: 5028
- BATA HOSP., BRANCA P., MASC., Nº 1
- Dir. Abastecimento Transportes
- Dados gerais:
  - Unid.medida básica: EA
  - Grupo de compradores: 617
  - Stat.mat.espec.cent.: [ ]
  - Unidade: [ ]
  - Grupo MRP: [ ]
  - Código ABC: [ ]
  - Válido desde: [ ]
- Modelo MRP:
  - Tipo de MRP: YB
  - Ponto reabastec.: 20
  - Ciclo MRP: [ ]
  - MRP manual ponto reabastecim.
  - Horizonte plan.fxo: [ ]
  - Planejador MRP: 001
- Dados do tamanho do lote:
  - Tamanho do lote MRP: RS
  - Tamanho mínimo lote: [ ]
  - Tamanho máximo lote: [ ]
  - Tamanho fixo do lote: [ ]
  - Estoque máximo: 100
  - CustFadIndepTamLote: [ ]
  - Reposiçõ até estoque máximo
  - CódCustosArmazenagem: [ ]
  - Refugo em %: [ ]
  - Tempo da cadência: [ ]
  - Perf.arredond.: [ ]
  - Valor arredondamento: [ ]
  - Grupo UM: [ ]

Figura 1 – Tela MRP1

Figura 38 – Excerto da IT relativa ao Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento (1/2)  
Fonte: FAP (2012)

Campo / Operação	Valores	Comentários
▪ Tipo de MRP	VB	MRP Manual até ao ponto de reabastecimento. Identifica que se define manualmente um ponto de reabastecimento para o material, que quando atingido, despoleta uma ordem planeada de suprimento.  Apesar de existirem outros tipos de MRP, e que originam comportamentos distintos do programa, foi definido em sede de projeto ser este o tipo de MRP mais ajustado à gestão de materiais de fardamento da FAP.
▪ Ponto de reabastecimento	20	Nível de stock (expresso na UMB do material) que ao ser atingido despoleta a criação de uma ordem planeada de suprimento.
▪ Planejador de MRP	001	Valor fixo que representa o(s) responsável(eis) pelo planeamento do material.
▪ Tamanho do Lotes	HB	Reposição até ao stock máximo.  Identifica que a quantidade sugerida na ordem planeada de suprimento deve ser tal que permite repor o nível de stock até um stock máximo definido no campo "Estoque máximo".
▪ Tamanho mínimo do Lote	0	Quantidade mínima de fornecimento. Importa definir em situações de embalagens indivisíveis.
▪ Estoque máximo	10	Stock considerado como máximo para o centro logístico e material em causa.



A definição do conjunto de parâmetros de MRP é em função dos consumos desse material para aquele centro logístico específico, ou da definição estratégica de *stocks* adotada pela Direção Gestora.

**Figura 39 – Excerto da IT relativa ao Planeamento de Necessidades de Materiais de Fardamento (2/2)**  
**Fonte: FAP (2012)**

## ANEXO Y – Excerto do PA para 2014

### 3. Explicitação do Processo de Elaboração do PA para 2014

A elaboração do PA14, pressupõe a definição prévia dos resultados a alcançar e das linhas gerais para a sua prossecução, bem como a explicitação clara da estratégia<sup>3</sup> a seguir na utilização dos meios/recursos que serão colocados à disposição do Exército para cumprir a missão que lhe foi confiada.

#### a. Conceitos adotados na elaboração do PA

- (1) **Objetivo:** Conjunto de atividades que se articulam entre si para concretizar o objetivo em que se inserem. Os objetivos (Objetivos Estratégicos) são definidos ao mais alto nível no Exército, pelo General CEME;
- (2) **Atividade:** Conjunto de ações que correspondem à desagregação funcional de cada objetivo (estratégico) e que concorrem para a concretização da atividade da qual fazem parte integrante. As atividades (Objetivos Operacionais) são definidas pelos OCC através de diretivas sectoriais;
- (3) **Ação:** Conjunto de Elementos de Ação que correspondem à desagregação funcional de cada atividade e que concorrem para a concretização dessa mesma atividade. As Ações são definidas pelas diversas UEO;
- (4) **Elementos de Ação:** Constituem as tarefas concretas a realizar pelas UEO. Decorrem das Ações por elas definidas e concorrem para a concretização das Atividades fixadas pelos OCC, que por sua vez contribuem para atingir os objetivos fixados pelo CEME. Os Elementos de Ação são definidos pelas diversas UEO.

#### b. Processo de Planeamento

- (1) Para elaboração do PA, o General CEME estabelece os Objetivos a atingir pelo Exército e os *plafond* de planeamento de cada OCC para o ano em causa.
- (2) Em seguida, os OCC inscrevem no SIG/DN as atividades (e respetivas Unidades Gestoras de cada Atividade) que concorrem para a consecução dos referidos objetivos e estabelecem os *plafond* para planeamento de cada uma das suas UEO.
- (3) Em sequência, as UEO inscrevem no SIG/DN as Ações e respetivos Elementos de Ação, que concorrem para as Atividades e Objetivos superiormente fixados, preenchendo as correspondentes chaves orçamentais.

<sup>3</sup> Estratégia é aqui entendida como o comportamento a adotar e o caminho a seguir pela organização para a prossecução dos objetivos definidos.

- (4) Uma vez finalizada a inscrição das chaves orçamentais, estará concluída a elaboração do PA no SIG/DN, permitindo em seguida com base nos mesmos dados orçamentais dar início ao processo de planeamento orçamental no "Módulo de Planeamento Orçamental" pela Direção de Finanças.

#### c. Definição de prioridades

- (1) De modo a facilitar um eventual reajustamento orçamental e simultaneamente permitir que o mesmo se enquadre nas reais necessidades do Exército, foram estabelecidas prioridades no âmbito do processo de planeamento.
- (2) Assim, tendo em vista facilitar eventuais reajustamentos orçamentais decorrentes da assunção/reformulação de missões, cativações ou cortes orçamentais, foram definidas prioridades em cada OCC relativamente às Atividades, Ações e Elementos de Ação a planear;
- (3) Foram ainda priorizadas da mais importante para a menos importante todas as Atividades, Ações e Elementos de Ação dentro de cada OCC, permitindo por esta via que rapidamente sejam executados reajustamentos orçamentais assentando nas prioridades estabelecidas pelas UEO, de acordo com as suas necessidades;
- (4) Adicionalmente, foi estabelecido que em cada OCC:
  - (a) 5 % do *plafond* atribuído para planeamento fosse aplicado em Ações e Elementos de Ação com prioridade 2 – Média e outros;
  - (b) 5% do *plafond* atribuído para planeamento fosse aplicado em Ações e Elementos de Ação com prioridade 3 – Baixa

#### d. Despesas planeadas no PA

O planeamento das UEO assentou nos seguintes agrupamentos de despesas:

- (1) Agrupamento 1 - Despesas com o Pessoal;
- (2) Agrupamento 2 - Aquisição de Bens e Serviços;
- (3) Agrupamento 4 - Transferência Correntes;
- (4) Agrupamento 7 - Aquisições de Bens de Capital.